

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CARRERA DE HOTELERÍA

**“DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PARA LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE
CUENCA: CASO PRÁCTICO HOTEL CARVALLO”**

Monografía previa a la obtención del título de: “Licenciado en Hotelería”

AUTORAS:

VERÓNICA ALEXANDRA BERNAL PULLA

BLANCA NORMITA DELGADO CARPIO

DIRECTOR:

LCDO. MARCELO PAÚL ESPARZA VILLAMARÍN

CUENCA –ECUADOR

2015



RESUMEN

El tema planteado tiene como objetivo crear una propuesta de modelo organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca. Para este fin se analizará el 'Tópico de Desarrollo Organizacional', también conocido como 'DO', pues esta herramienta permite mejorar la eficiencia de las organizaciones y el bienestar de los empleados, sobre todo porque considera el capital humano como el núcleo principal de la empresa. Asimismo, porque genera beneficios para la industria tales como la confianza y el apoyo por parte de los colaboradores.

En este contexto, el Tópico de Desarrollo Organizacional se vuelve importante para las empresas hoteleras por las siguientes razones: primero, cada uno de sus empleados forman parte del servicio de excelencia; segundo, el colaborador de la empresa es quien más se fortalece; tercero, los sistemas que desarrolla esta herramienta están orientados al beneficio de los trabajadores.

Se ha desarrollado una metodología donde se contempla un diagnóstico inicial para reconocer la situación de la organización e identificar problemas de tipo comunicativo, procesal y administrativo. Posteriormente, se recopilarán datos, preferencialmente del personal operativo (empleados), mediante cuestionarios y reuniones grupales. Una vez recopilados todos los datos se interpretará la información para detectar los problemas específicos de cada departamento. Finalmente se intervendrá con propuestas que aporten soluciones a los problemas.

Palabras claves: Desarrollo Organizacional, Hotelería, Cambio, Capital Humano, Diagnóstico, Estructura organizacional.



ABSTRACT

The issue raised aims to create a proposed model of organizational design for Cuenca's four-star city hotels, analyzing the topic of Organizational Development, commonly known as OD, since it is a tool used daily to improve the organization's efficiency and the welfare of the employees. Due to the fact that OD considers as core, the human capital. The OD application is very important as it generates a number of benefits for the company such as trust and support from employees.

We want to emphasize in the importance of the organizational development in the hotel industry for several reasons: The first is, each and every one of its employees are part of the service of excellence. The second is that the contributor of the company is the main objective of the OD. And the last is that the systems developed by this tool are oriented to the benefit of workers.

We have developed a methodology which contemplates an initial diagnosis to recognize the situation of the organization where communicative problems, procedural problems or administrative problems above all. And later we will proceed to the data collection, preferentially from operational staff (employees), through questionnaires and group meetings. Once all the data were collected, we will proceed to the interpretation of the information, where specific problems of each department will be detected. And eventually take part with proposals that provide solutions to the problems. At this point it is where feedback from any department will be verified.

Keywords: Organizational Development, Hospitality, Organizational culture, Change, Human Capital, Diagnosis, Organizational Structure.



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	II
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE GENERAL.....	V
AUTORÍA.....	XII
DEDICATORIA	XVI
AGRADECIMIENTO	XVIII



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1.....	19
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	19
1.1 Generalidades y conceptos	19
1.1.1 Antecedentes del <i>Desarrollo Organizacional</i>	21
1.1.2 El <i>Desarrollo Organizacional</i> en Latinoamérica	24
1.1.3 Definiciones de <i>Desarrollo Organizacional</i>	25
1.1.4 Características del <i>Desarrollo Organizacional</i>	29
1.1.5 Etapas del <i>Desarrollo Organizacional</i>	31
1.1.5.1 Diagnóstico inicial	31
1.1.5.2 Planeación de la acción	31
1.1.5.3 Planificación e implementación de la acción.....	32
1.1.5.4 Evaluación	32
1.1.6 Técnicas del <i>Desarrollo Organizacional</i>	33
1.1.6.1 Información en base a encuestas	33
1.1.6.2 Formación de equipos	33
1.1.6.3 Círculos de calidad	33
1.1.6.4 Collages o dibujos	34
1.2 El <i>Desarrollo Organizacional</i> en el siglo XXI.....	34
1.3 Modelos de <i>Desarrollo Organizacional</i> aplicado a los hoteles.....	39
1.3.1 Cambios estructurales.....	40
1.3.2 Cambio en el comportamiento	42
1.3.3 Cambios en la estructura y comportamiento	43
1.3.4 Modelo de <i>Desarrollo Organizacional</i> : 3d o Reddin	44
1.3.5 Modelo de la investigación de una acción.....	45
1.3.6 El modelo de tres pasos de Lewin	48



1.3.7	Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord	48
1.4	Problemas que soluciona el <i>Desarrollo Organizacional</i>	49
CAPÍTULO 2.....		51
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL CARVALLO DE LA CIUDAD DE CUENCA		51
2.1	Historia de la hotelería.....	51
2.2	Clasificación de la hotelería según el Ministerio de Turismo	58
2.3	Etapas de recolección, tabulación e interpretación de la información ..	61
2.3.1	Diagnóstico del clima organizacional del Hotel Carvallo	61
2.3.2	Análisis de Datos.....	62
2.3.4	Informe del análisis de las variables.....	94
CAPÍTULO 3.....		96
PROPUESTA.....		96
Aplicación de las diferentes etapas del <i>Desarrollo Organizacional</i> en los distintos procesos que manejan los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo		96
3.1	Elaboración de un manual de <i>Desarrollo Organizacional</i> para el Hotel Carvallo de la ciudad de Cuenca.....	96
3.1.1	Introducción.....	96
3.1.2	Objetivos	97
3.2	Historia Hotel Carvallo	97
3.2.1	Servicios.....	98
3.2.2	Estructura Organizacional	99
3.2.2.1	Divisiones y Funciones.....	99
3.2.2.2	Planeación Estratégica.....	103
3.2.2.3	Funciones e importancia de la planeación estratégica	104
3.2.2.4	Estructura Organizativa	109
3.2.2.5	Diagnóstico Organizacional.....	111



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo

3.2.3	Consideraciones adicionales para la aplicación del proceso del <i>Desarrollo Organizacional</i> en una organización.....	116
3.2.3.1	Ética organizacional	116
3.2.3.2	Comunicación organizacional y resolución de conflictos.....	119
3.2.3.3	La Evaluación.....	121
CONCLUSIONES		122
RECOMENDACIONES.....		123
BIBLIOGRAFÍA		124
ANEXOS.....		129



ÍNDICE DE IMÁGENES

Img. 1: Fases del ‘DO’	32
Img. 2: Organidrama “Integración de la organización”	34
Img. 3: Evolución histórica de los esfuerzos en ‘DO’	37
Img. 4: Modelo de acción-investigación para el cambio de Burke.....	38
Img. 5: Modelo de acción-investigación para el cambio de Sullivan y Rothwell.	39
Img. 6: Posadas de la época colonial.....	53
Img. 7: City Hotel New York.	54
Img. 8: The Palace Hotel.....	55
Img. 9: Hotel Burj Al Arab Jumeirah	58
Img. 10: Recepción Hotel Carvallo.	99



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Diferencias básicas entre los sistemas mecánicos y orgánicos. ...	27
Gráfico # 2: Investigación de la acción directamente aplicable y relevante para el proceso de Desarrollo Organizacional.	47
Gráfico # 3: Medias por departamento Hotel Carvallo.	62
Gráfico # 4: Medias Globales y Desviaciones Estándar de las 7 variables de Weisbord.	63
Gráfico # 5: ¿Las metas de esta organización están claramente anunciadas?	64
Gráfico # 6: ¿La división del trabajo de esta organización es flexible?	65
Gráfico # 7: ¿Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos?	66
Gráfico # 8: ¿La relación con mi supervisor es armoniosa?	67
Gráfico # 9: ¿Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona? ..	68
Gráfico # 10: ¿Mi supervisor inmediato tiene ideas que no son útiles para mi grupo de trabajo?	69
Gráfico # 11: ¿Esta organización no ponen resistencia al cambio?	70
Gráfico # 12: ¿Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas en mi unidad de trabajo?	71
Gráfico # 13: ¿La división de trabajo de esta organización es propicia a que se alcancen sus metas?	72
Gráfico # 14: ¿Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan en su progreso?	73
Gráfico # 15: ¿Siempre puedo hablar con alguien del trabajo si tengo un problema relacionado con el trabajo?	74
Gráfico # 16: ¿La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los empleados?	75
Gráfico # 17: ¿Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo?	76
Gráfico # 18: ¿Esta organización no introduce suficientes políticas?	77
Gráfico # 19: ¿Comprendo el propósito de esta organización?	78
Gráfico # 20: ¿La manera en la que se dividen las tareas de trabajo es lógica?	79



Gráfico # 21: ¿Las esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la organización cumpla sus propósitos?	80
Gráfico # 22: ¿Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas y profesionales?	81
Gráfico # 23: ¿Existe la oportunidad de ascender en esta organización?	82
Gráfico # 24: ¿Esta organización tiene mecanismos adecuados para aglutinarse?	83
Gráfico # 25: ¿Esta organización favorece al cambio?	84
Gráfico # 26: ¿Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados?	85
Gráfico # 27: ¿La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada?	86
Gráfico # 28: ¿Para mi es claro cuando mi jefa trata de guiar mis esfuerzos de trabajo?	87
Gráfico # 29: ¿He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo?	88
Gráfico # 30: ¿El sueldo que recibo es conmesurado con la labor que desempeño?	89
Gráfico # 31: ¿Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo?	90
Gráfico # 32: ¿Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo?	91
Gráfico # 33: ¿Deseo menos aportes para decidir las metas de mi unidad de trabajo?	92
Gráfico # 34: ¿Comprendo los esfuerzos de mi jefe para incluir en mi y en los demás miembros de la unidad de trabajo?	93
Gráfico # 35: Departamentos del Hotel Carvallo.....	100
Gráfico # 36: VOEPE (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Plan de Acción y Evaluación).	106
Gráfico # 37: Elementos de la Misión	106
Gráfico # 38: Propuesta de Organigrama para el Hotel Carvallo.....	109
Gráfico # 39: Proceso de diagnóstico en el Desarrollo Organizacional.	111
Gráfico # 40: Análisis del diagnóstico.	112



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo

Gráfico # 41: Requisitos de la Norma SAE 8000	118
--	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1: De los requisitos obligatorios, de categorización y distintivos	130
ANEXO # 2: Requisitos distintivos (opcional para las categorías de tres a cinco estrellas	134
ANEXO # 3: Modelo de encuesta cuestionario de diagnóstico organizacional.....	135



AUTORÍA

Verónica Alexandra Bernal Pulla, autora de la tesis "DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA: CASO PRÁCTICO HOTEL CARVALLO", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de (Licenciada En Hotelería). El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 17 de Diciembre del 2015

Verónica Alexandra Bernal Pulla

C.I: 0105909071



AUTORÍA

Blanca Normita Delgado Carpio, autora de la tesis "DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA: CASO PRÁCTICO HOTEL CARVALLO", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de (Licenciada en Hotelería). El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 17 de Diciembre del 2015

Blanca Normita Delgado Carpio

C.I: 0102669058



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo

Verónica Alexandra Bernal Pulla, autora de la tesis “DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA: CASO PRÁCTICO HOTEL CRAVALLO”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 17 de Diciembre del 2015

Verónica Alexandra Bernal Pulla

C.I: 0105909071



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo

Blanca Normita Delgado Carpio, autora de la tesis "DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA: CASO PRÁCTICO HOTEL CRAVALLO", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 17 de Diciembre del 2015

Blanca Normita Delgado Carpio

C.I: 0102669058



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia: Elsa Pulla, Humberto Bernal, Cinthya Bernal y Marjorie Bernal por el apoyo incondicional e irremplazable que me han brindado a lo largo de mi carrera y gracias al cual he podido continuar en el camino hacia el éxito con fe esperanza y constancia.

A mis amigos, quienes a pesar de las dificultades e infortunios que se presentan en el camino nunca perdieron la fe y al contrario creyeron en mí brindándome su apoyo y confianza.

Verónica



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvalho

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, mi familia y todos quienes me apoyaron en este reto.

Blanca.



AGRADECIMIENTOS

El motivo por el cual nos encontramos superando obstáculos y cumpliendo metas en esta etapa de nuestra vida se centra en la fe y la esperanza de avanzar cada día, es por esta razón que queremos agradecer en primer lugar a Dios, por permitirnos alcanzar nuestros objetivos con convicción, al decano y el cuerpo docente de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad por brindarnos la oportunidad de una excelente formación académica, a nuestro tutor que nos ha guiado en cada paso para alcanzar los propósitos de este trabajo, por supuesto a nuestros padres, quienes con gran paciencia y confianza nos han apoyado en cada obstáculo que se nos presenta en el camino hacia el éxito.

Finalmente un agradecimiento especial al personal administrativo y operativo del Hotel Carvalho de la Ciudad de Cuenca por las facilidades y apertura que nos han brindado para la recolección de información relativa al tema de estudio.

Verónica - Blanca



INTRODUCCIÓN

Las empresas se caracterizan por ser dinámicas debido a que se encuentran en un entorno que siempre está transformándose. En este sentido, la hotelera en los últimos años ha crecido significativamente en la ciudad de Cuenca, así también, han aparecido nuevas industrias relacionadas con el sector turístico, de ahí que este fenómeno haya dado como resultado un alto grado de competencia entre los diferentes sectores productivos. A esto se junta factores como la globalización, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y las nuevas preferencias de los consumidores que han obligado a las organizaciones a estar en alerta permanente y sobre todo en condiciones de ajustarse a los cambios que trae la modernidad.

En este contexto surge la necesidad de realizar y promover este trabajo de investigación, pues es importante construir herramientas que permitan al sector hotelero de la ciudad de Cuenca diferenciarse de los otros y mantenerse en la vanguardia y preferencia de los consumidores. Por lo tanto, consideramos importante hacer uso del 'Desarrollo Organizacional', categoría que será mencionada en el cuerpo del texto bajo las siglas 'DO', para la elaboración de una manual que pretende ser guía en la gestión de los hoteles de la ciudad. Así también, potenciar la eficiencia de las organizaciones mediante la optimización del accionar humano que las conforma.



CAPÍTULO 1

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 Generalidades y conceptos

Se considera al Desarrollo Organizacional como una herramienta clave para mejorar la calidad de vida estructural de una empresa. Sus propósitos están orientados a la mejora del talento humano, así también, para lograr el éxito debe existir una armonía entre los objetivos que se plantea la organización y los objetivos personales (Pinto 21).

Esta herramienta no pertenece a una área fija de la organización o empresa, habitualmente es manejada a través del departamento de recursos humanos.

Para entender mejor de qué trata el *Desarrollo Organizacional* es importante mencionar algunos conceptos como:

- **Clima organizacional:** Es el conjunto de medios y circunstancias que se generan dentro de una organización y que influyen en su ejecución, proceso y cumplimiento; no solo incluye aspectos físicos en el lugar de trabajo sino también comprende propiedades éticas, emocionales y sentimentales. Asimismo está orientado hacia la percepción común la participación, satisfacción o resistencia.
- **Diagnóstico Organizacional:** Es una acción que implica el análisis hacia un grupo de personas de una organización que estén dispuestas a planear arreglos para problemas existentes en su organización.
- **Comportamiento Organizacional:** Conocido a nivel mundial por sus siglas 'CO'. Mantiene una filosofía que se orienta hacia el recurso humano fijando un objetivo basado en el cambio organizacional a través de la intervención en las distintas conductas y comportamientos de las personas, de los grupos y la interrelación existente ellos con el fin de optimizar resultados. El estudio del comportamiento organizacional hace referencia a la indagación acerca de los impactos que generan las



personas, los grupos y la estructura para el manejo eficiente de la organización. Es importante mencionar que la información que se obtiene después de realizado el estudio se debe manejar bajo principios éticos e íntegros para evitar que se pueda manipular bajo intenciones poco profesionales.

- **Ambiente:** Entorno que rodea a la organización.
- **Cultura Organizacional:** Estilo en el que se basa la organización para ejecutar acciones concretas. Cada organización posee un estilo que marca la diferencia con otras del mismo tipo.
- **Cambio:** El ambiente cambia, cada vez se vuelve más dinámico, razón por la cual la organización debe adaptarse y estar a la vanguardia. El cambio puede suscitarse de dos maneras:

Cambio General: Relacionado con todas las organizaciones

Cambio empresarial: Relacionado con la actividad que realiza

- **Desarrollo:** Tendencia innata de las organizaciones a crecer y desarrollarse, tiene su origen en las fuerzas exógenas y endógenas. Es relevante porque le permite a la organización tener conocimiento más profundo de sí mismas, del ambiente, para una mejor planeación y ejecución, estructura flexible y sistemas de información adecuados.
- **Organización:** El 'desarrollo organizacional' es un proceso sistemático y planificado que proviene de la teoría del comportamiento para incrementar la efectividad tanto individual como de la organización. Es decir, pretende que la organización funcione a través del cambio integral. Para lograr el cambio organizacional se debe tomar en cuenta el cambio en cuanto a la *cultura organizacional* de la empresa ya que la organización es considerada como una unidad social que trabaja en base a una estructura para alcanzar las metas planteadas (Fuente, <http://www.gestiopolis.com/teoría-desarrollo-organizacional>>).

El desarrollo organizacional se enfoca en varias necesidades o demandas que tenga la organización; el cambio puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, las relaciones intergrupales y el desempeño del individuo en una organización.



Asimismo, el 'DO' maneja los objetivos y estructuras de la organización, pero, sobre todo, se enfoca en el capital humano, de ahí que su área de acción esté relacionada directamente con el Departamento de Recursos Humanos. Cabe añadir que el 'DO' siempre debe entenderse como un proceso dinámico y continuo donde los cambios que se efectúen sean realistas, de igual manera, las herramientas utilizadas deberán enfocarse en la optimización de la interrelación individuo-grupo-empresa.

Por un lado, este recurso requiere de una visión más amplia por parte de la empresa, asimismo disponibilidad y compromiso por parte de los directivos y un desarrollo potencial de actividades por parte de las personas. Por otro, implica una serie de valores y cambios relacionados con la tecnología, economía, administración y estructura. Finalmente, se debe considerar que esta herramienta no es un curso para solucionar problemas momentáneos; tampoco es un proceso deslindado del área gerencial; bajo ningún concepto una estrategia sin compromiso, un diagnóstico sin soluciones o un proceso para la manipulación de la información (Gonzales 230-231).

1.1.1 Antecedentes del *Desarrollo Organizacional*

El 'DO' no tiene un origen exacto, por lo tanto hemos decidido presentarlo de forma evolutiva, según los enfoques de autores y estudiosos de las ciencias de la conducta humana:

Manuel Garzón en su texto *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado* hace un compendio de los autores más representativos del tema. Así por ejemplo, menciona a Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki, pertenecientes a la década de los 70's. Estos escritores coinciden en que el 'DO' nace en los años 20, en los primeros estudios de psicología aplicada al trabajo, realizados en la fábrica estadounidense Hawthorne de la Western Electric Company. En esta industria se estudiaron los efectos de los cambios en los medios de trabajo y su influencia en los índices de producción. Estas investigaciones demostraron que el trabajo organizado contribuye con elementos de actuación (16).



También, Fernando Achilles de Faria Melo en su libro *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral* recoge las ideas del autor Warren Bennis, experto consultor organizacional, quien cita el origen del 'DO' en el año 1958, en la compañía estadounidense Standard Oil Company, donde nació la idea de los "Grupos T", (Laboratorios de adiestramiento de sensibilidad o dinámicas de grupos), bajo la dirección de Robert Blake junto con Herbert Shepard. El objetivo estaba enfocado en el desarrollo de la organización, mediante el trabajo de grupos integrados por personal de la misma empresa (37).

Asimismo, para French y Bell el desarrollo organizacional es un aprendizaje de formación o gestación que va desarrollándose a través del tiempo, en las siguientes etapas:

1. Los laboratorios de entrenamiento o grupos "T", en Bethel, Estados Unidos desde 1947 hasta 1950, donde se considera ya a la organización como cliente.
2. Los trabajos de investigación y retroinformación en las llamadas reuniones de "acoplamiento", realizados por el Centro de Investigación de grupos dinámicos en los Estados Unidos, con la colaboración de reconocidos expertos de la psicología y las ciencias como McGregor, Lippitt, French, Cartwright, Deutsch, Radke, Mann y Likert.

En este sentido, French y Bell hacen énfasis en que el principal impulso es la "organización total". Este tipo de trabajos se iniciaron en los trabajos de Douglas McGregor y John Paul Jones en el año de 1957, en la Unión Carbide, y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías Norteamericanas de la Standard Oil Company.

French y Bell agregan también que el empeño del 'DO' como factor de cambio en todas las partes del sistema de las organizaciones, tuvo sus inicios en Estados Unidos con las investigaciones de Leland Bradford y Ronald Lippitt en el año de 1945 (38).

Además consideran que:



- a) De los trabajos de psicología aplicada a la organización, a partir de las investigaciones de Hawthorne,
- b) De la aplicación de la metodología de laboratorio (“T-groups” y Adiestramiento de sensibilidad”), de la que fue el NTL Institute for Applied Behavioral Science (NTL National Training Laboratory).
- c) De la aplicación de la metodología de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del DO., se vieron influenciados, también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber:
- d) Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.
- e) Conceptos sobre sistemas socio técnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist, etc.
- f) Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron quizá A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. MacGregor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans entre otros.
- g) Desarrollo de las ciencias socio-administrativas, con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Drucker, Millar, entre otros (38).

El término ‘DO’ (Desarrollo Organizacional) según French y Bell proviene de *Organization Development* (OD), y su similar *Organizational Development*. Estas categorías aparecen entre 1956 y 1959 gracias a Blake, Shepard y Mouton.

Otros términos semejantes como “Cambio de Organización”, “Mejoría Organizacional”, “Efectividad Organizacional” y “Renovación de la Organización”, han sido utilizados en forma equivalente, pero no con la misma continuidad y aceptación que la de ‘DO’ (39).



1.1.2 El Desarrollo Organizacional en Latinoamérica

El Desarrollo Organizacional puede clasificarse según su procedencia geográfica, así pues:

En Brasil, llamado también *Organizacional Development* (OD) tiene como predecesores a Pierre Weil, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, EdelaLanzer y Francisco Pedro P. Souza (De Faria 39).

Por otra parte, en Chile el 'DO', su método de investigación, así como sus técnicas para intervenir se dan a conocer en las aulas universitarias en los años 70. En los últimos años se han implementado en las organizaciones parte de las múltiples herramientas de las que dispone el 'DO', en la actualidad su aplicación se considera que está a la par de Estados Unidos o Canadá. Una de las prácticas más utilizadas, que está en vigencia en este país, y que es un requerimiento hacerlo una vez al año en las instituciones públicas, son los 'estudios del clima organizacional', uno de los enfoques del 'DO', para lo cual han desarrollado modelos e instrumentos para medirlo. Además de esta perspectiva se debe tener presente el cambio participativo (Marchant 50).

Así también, a México llega a finales de los años 60. Según Jorge Hernández et al, en su libro *Desarrollo Organizacional*, este modelo aparece cuando el contexto político y socioeconómico se ve influenciado por los Estados Unidos, esto trae como consecuencia la intranquilidad de empresarios privados nacionales. A partir de aquí, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) comienza a dictar seminarios al respecto. En este sentido, entre los años 70 y 90 el 'DO' alcanza un gran auge y, por tanto, varios autores publican obras referentes al tema. Actualmente, la nación cuenta con universidades que continuamente dictan seminarios, simposios; se realizan congresos, además de poseer programas de maestría (26-28).



1.1.3 Definiciones de *Desarrollo Organizacional*

Existen múltiples definiciones de 'DO' que los expertos han formulado a lo largo de los años, además todas han contribuido en el avance teórico del movimiento administrativo. Así también, se ha determinado que la base común de todas las definiciones será la mejora y el enfoque al personal de las organizaciones.

Beckard considerado como uno de los fundadores del 'DO' en el año 1969 define como: “Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales” (Garzón 30). Aplicando instrucciones de ciencias de la conducta.

Por otro lado, Fagensen y Burlen indican que el 'DO' es: “Un conjunto específico de intervenciones de cambio, habilidades, actividades, herramientas o técnicas usadas para ayudar a la gente y organizaciones a ser más efectivas” (Sánchez 247).

De igual manera, para Gordon Lippitt es “El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos” (De Faria 30).

Ahora bien, para Hornstein, Burke y sus coeditores se trata de:

[Un] proceso de creación de una cultura, que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular, el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización (De Faria 31).

Según Schumuck y Miles se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto - analíticos y de reflexión” (Garzón 31).



En cambio, el autor Brasileño De Faria Melo dice que: “Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados” (Garzón 31).

Jorge Hernández et al en su libro *Desarrollo Organizacional un enfoque integral*, menciona a Warren Bennis, quien define al ‘DO’ como una refutación al cambio “Una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos”. (Hernández et al 8).

Bennis, por su lado, propone una visión del *Desarrollo Organizacional* estableciendo una diferenciación entre los sistemas tradicionales (sistemas mecánicos) y los sistemas orgánicos (estrategias del cambio).



<input type="checkbox"/> Sistemas Tradicionales	<input type="checkbox"/> Sistemas Orgánicos
<input type="checkbox"/> Importancia a lo individual.	<input type="checkbox"/> Importancia a las relaciones dentro de los grupos y a su vez estos grupos con otros.
<input type="checkbox"/> Relaciones de autoridad-obediencia.	<input type="checkbox"/> Confianza mutua
<input type="checkbox"/> Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.	<input type="checkbox"/> Interdependencia y responsabilidad compartida. Pertenencia a muchos grupos,
<input type="checkbox"/> Estricta división de trabajo y supervisión jerárquica.	<input type="checkbox"/> con responsabilidades compartidas
<input type="checkbox"/> Centralización de la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/> Responsabilidad y control ampliamente compartidos.
<input type="checkbox"/> Solución de conflictos por medio de la imposición de la autoridad.	<input type="checkbox"/> Solución de conflictos por medio del proceso de solución de problemas.

Gráfico # 1: Diferencias básicas entre los sistemas mecánicos y orgánicos.

Fuente: http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf.

En una misma línea, Friedlander y Brown definen al ‘DO’ como “una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)” (De Faria 30).

Cummings y Worley en 1993 manifiestan en cambio que “[e]s una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la



organización, para mejorar la efectividad de una organización” (Hernández et al 8).

En 1980 Beer afirma que “[e]s un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es: aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura” (Sánchez 12).

Para el Dr. Ender Faria:

Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización”, a través de una gestión persistente, y con la participación de la “cultura” de la institución, poniendo especial realce en el trabajo en equipos y utilizando “el papel del consultor-facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada. Incluyendo la investigación – acción (21).

Por su parte, el autor Mexicano Audirac denomina como “una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, las actitudes, relaciones y clima organizacional” (Sánchez 12).

Hellriegel piensa que es “[u]na estrategia planificada a largo plazo basada en las ciencias de la conducta para comprender, transformar y desarrollar la fuerza de trabajo de una organización a fin de elevar su efectividad” (Sánchez 13).

Para Guizar el *Desarrollo Organizacional* “[r]epresenta un enfoque de solución de los problemas de actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, desarrollado por especialistas en ciencias del comportamiento: psicológico, sociológico, y en menor grado, antropólogos sociales” (Faria 10).



French y Bell en el año 2000 consideran que es la “[d]isciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que laboran en ellas mediante el uso de la teoría y práctica de un cambio planificado” (Hernández et al 8).

Finalmente, Chiavenato dice en el 2001 que “es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional” (Hernández et al 8).

1.1.4 Características del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional tiene las siguientes características:

- Estrategia *planeada*
- El cambio está sujeto a las exigencias de la organización como por ejemplo: Metas, eficiencia organizacional, desarrollo intergrupar.
- Por lo general los consultores o también llamados agentes del cambio son externos a menos que la empresa decida trabajar de forma interna.
- Aprendizaje experimental
- Procesos grupales
- Valores humanos
- Orientación de contingencia

Es por esto que, como menciona Kurt Davis en su libro *Comportamiento Humano en el Trabajo*, el *Desarrollo Organizacional* se aplica en base a los siguientes puntos:



- ORIENTACIÓN SISTÉMICA

La organización debe armonizar las relaciones entre el personal, la estructura y los procesos organizacionales, pues el principal objetivo del 'DO' se fundamenta en la eficiencia de estas tres partes, así también el manejo integral para conseguir efectividad en el cambio.

- CONCENTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Considera a la organización de forma íntegra, para conseguir efectividad en el cambio.

- AGENTE DEL CAMBIO

Se refiere a consultores externos que no están sujetos a la jerarquía política de una organización y por tanto no trabajan bajo la presión de esta. Así también, a los agentes internos de la organización, quienes pueden coordinar ciertos procesos con la administración y los agentes externos, así por ejemplo el gerente de recursos humanos de una institución. En otros casos la organización posee su propio consultor interno o un departamento dedicado específicamente al estudio del *Desarrollo Organizacional* de la empresa.

- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El 'DO' no solo analiza problemas, pues se basa en la investigación – acción y, por tanto, hace énfasis en soluciones a problemas reales. Entonces, entrena al personal para solucionar los problemas de forma práctica y no solo teórica. A través de un entrenamiento el personal de la organización aprende a resolver problemas, de forma experimental, en base a sus propias equivocaciones. Esta situación ayuda a mejorar la convivencia y la relación entre grupos de trabajo ya que los individuos pueden compartir sus experiencias laborales y estar preparados para las distintas exigencias del entorno.



- PROCESOS GRUPALES

El 'DO' se basa en procesos grupales como por ejemplo: discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales. Es aquí donde se observa el esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales. A través de estas actividades se observan esfuerzos para mejorar los procesos comunicativos, consolidar la confianza, estimular la responsabilidad entre las personas.

- RETROALIMENTACIÓN

Depende de la retroalimentación para sustentar las decisiones que se establecieron dentro de la empresa y asegurar la autocorrección de ciertas circunstancias que puedan afectarla.

- ORIENTACIÓN SITUACIONAL

El procedimiento del 'DO' tiene relación con los procesos de contingencias. Es por esta razón que dichos procesos deben ser flexibles para generar cambios y poder satisfacer las exigencias del entorno (Montufar 8-9).

1.1.5 Etapas del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional trabaja a través de las siguientes etapas:

1.1.5.1 Diagnóstico inicial

A través de un diagnóstico se puede conocer en primera instancia la situación de la empresa, a partir del momento en donde se relaciona la organización y su ambiente. En segundo lugar podremos conocer cómo se maneja el trabajo en equipo y las relaciones grupales y finalmente podremos conocer la relación entre los participantes y la empresa.

1.1.5.2 Planeación de la acción

En esta etapa se procede a diseñar los métodos para el desempeño del sistema hacia el cambio (Eliminación de barreras).

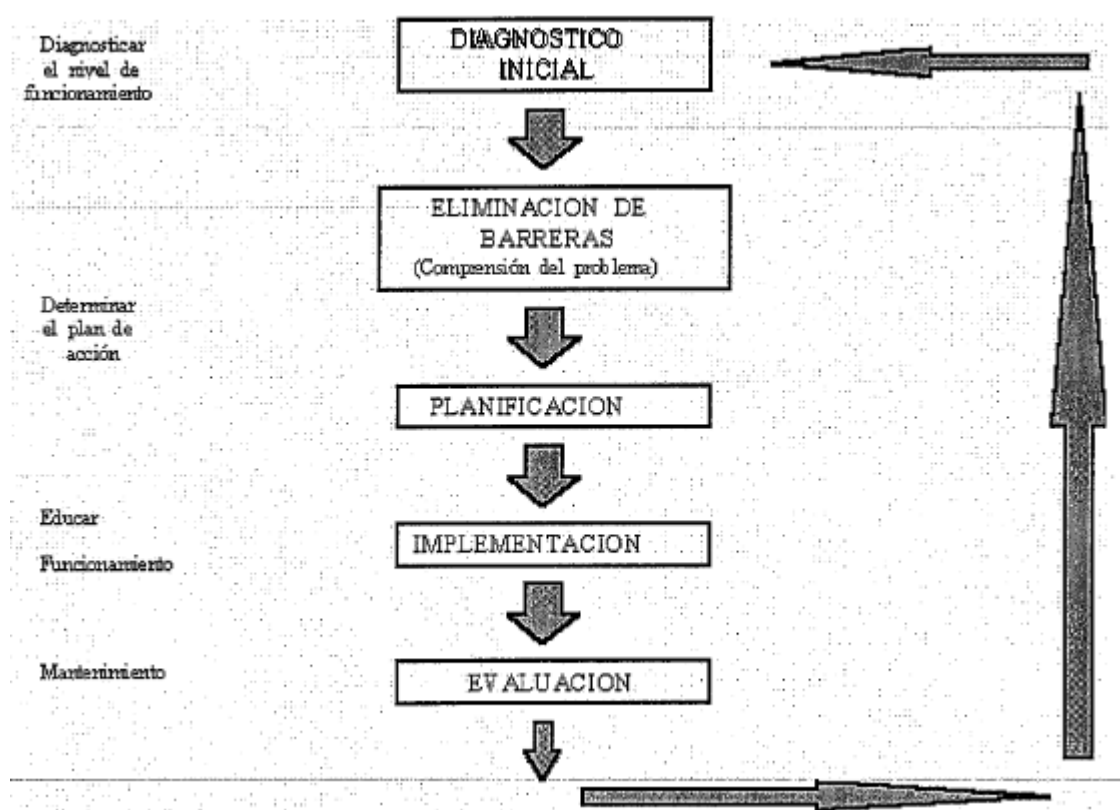


1.1.5.3 Planificación e implementación de la acción

En esta etapa se obtiene el compromiso de los participantes y se suministra los recursos necesarios para el cambio.

1.1.5.4 Evaluación

Con esta etapa se cierra el proceso, una vez aplicadas las estrategias se evalúan los resultados. A todo este proceso se lo considera de forma cíclica (Fuentes, <http://www.com/teoria-desarrollo-organizacional/>).



Img. 1: Fases del 'DO'.

Fuente: Flujograma de las Fases del DO / Dirección de investigación y Postgrados / Universidad Nacional Abierta.



1.1.6 Técnicas del desarrollo organizacional

En la actualidad las técnicas que se utilizan para el desarrollo organizacional están basadas en las ciencias del comportamiento.

1.1.6.1 Información en base a encuestas

Se procede a entregar un cuestionario a los empleados donde se les informa sobre los valores, el clima organizacional e innovación dentro de la organización.

Por lo general las encuestas se aplican por áreas o por departamentos para conocer las falencias que poseen y poder rescatar las fortalezas de cada uno, de esta manera se las puede socializar para lograr el cambio para todo el grupo de trabajo de la organización.

Esta técnica es muy importante en el desarrollo organizacional porque ayuda tanto a empleados como administradores a enfrentar problemas que se suscitan en el día a día. Se pueden presentar problemas de diversas índoles en cada departamento es por esta razón que se debe ajustar a sus necesidades.

1.1.6.2 Formación de equipos

Este método se basa en actividades de trabajo en conjunto, trabajo grupal, ya que todas las personas forman parte de la organización y mantiene una meta u objetivo en común.

1.1.6.3 Círculos de calidad

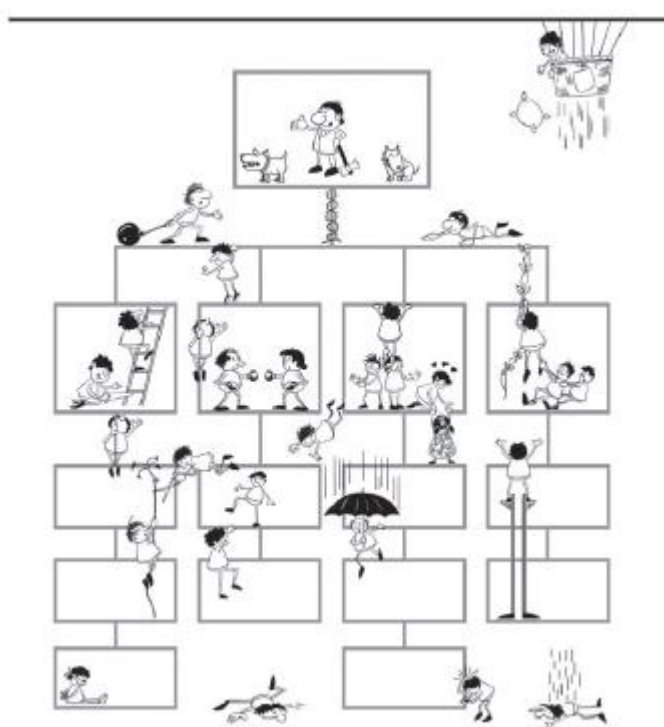
En este método el personal en grupos de trabajo se presenta de forma voluntaria y comparten tareas similares. A través de este proceso lo que se quiere lograr es una mejora en la calidad laboral. En este método los empleados acuerdan reunirse para exponer sus inquietudes, desacuerdos, necesidades, etc.

A las reuniones regulares que realiza el personal se las denomina “Grupos de referencia”.



1.1.6.4 Collages o dibujos

Mediante representaciones gráficas que realizan los empleados se pueden analizar y descubrir posibles fallas con respecto a la organización, o al clima laboral, o incluso en las relaciones interpersonales. (Soto, <http://www.gestion.org/social-media/redese-sociales/2611/tecnicas-para-el-desarrollo-organizacional/>).



Img. 2: Organidrama “Integración de la organización”

Fuente: Rafael Guizar Montúfar.

1.2 Desarrollo Organizacional en el siglo XXI

El ‘DO’, apareció en 1962 como un complicado conjunto de doctrinas estrechamente relacionadas con el hombre, la institución y el entorno. Estaba enfocado, sobre todo, en mejorar el desarrollo y la evolución de estos tres elementos según sus capacidades. A continuación haremos una compilación de ideas de algunos autores respecto a cambios e innovaciones que ha tenido el *Desarrollo Organizacional*, así también contemplaremos algunas



proyecciones y sugerencias encaminadas a intensificar el uso de este recurso en los nuevos modelos de organizaciones.

Es común que algunos directivos se refieran y consideren esta herramienta como una ciencia sin innovaciones. Sin embargo, esta posición puede ser el resultado de una mala interpretación de las múltiples revelaciones científicas, sociales y administrativas que confiere esta herramienta. Al contrario, para quienes defienden el 'DO' se trata de un arte que ha ido evolucionando a través del tiempo, en este sentido según De Faria es el uso "sistemático, integrado y flexible" de elementos disgregados, separados o detenidos que nacieron en forma aislada en las ciencias de las décadas de los 40's, 50's y 60's.

Las principales novedades del 'DO' son:

1. Cuidado del enfoque adecuado del comportamiento, esta herramienta tiene en cuenta que sabiendo que los aspectos humanos o psico-sociales son constantemente afectados o afectan en cualquier contexto, incluidas las situaciones de cambio. Roger Harrison, experto en el tema, recomienda:
 - No injerir con una profundidad mayor de la necesaria para obtener soluciones satisfactorias y duraderas para los problemas identificados.
 - No injerir con una profundidad mayor donde la energía y los recursos del cliente puedan ser comprometidos en la solución del problema y del cambio.
2. El uso sistemático de agentes de cambio, es decir consultores internos y externos que el 'DO' proporciona a las organizaciones. Además, pueden ser agentes o ejecutivos que han sido capacitados para actuar dentro del sistema y subsistema objeto.
3. El propósito de integrar 3 tipos de prácticas que se han utilizado normalmente de forma individual:
 - Prácticas tecnológicas que investigan el progreso de los métodos técnicos de la empresa, es decir la utilización de tecnologías, así por ejemplo, las computadoras.



Prácticas administrativas que analizan el desarrollo de los métodos administrativos relativos al contenido básico del arte de administrar.

- Prácticas de comportamiento, cuyo objetivo es la investigación del progreso de procesos psicosociales y de aspectos del comportamiento relacionados con los individuos y grupos de las organizaciones.

La integración de estas tres prácticas se lo realiza a través de la acción impulsadora del consultor del 'DO' quien permite se disponga de los recursos de las tres áreas mencionadas anteriormente.

4. La creación de nuevas herramientas y técnicas propias que en conjunto con los existentes establezcan la nueva *tecnología del DO*.
5. El uso metódico de técnicas de laboratorio y retroinformación por medio de la investigación de la acción y de un contexto real, para la solución de problemas relativos a este contexto y la realización de las respectivas acciones prácticas.
6. Consultoría de procesos y contenido.
7. Determinación de una ideología de administración nueva, mediante la que se consiga la eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico – Económico - Administrativo – De comportamiento/ Medio Exterior).

En resumen, la nueva práctica del 'DO' consiste en ir más allá de los objetivos tradicionales, los que se han enfocado solo en la eficacia y producción. Para el *Desarrollo Organizacional* es importante conciliar la eficacia y la salud para la optimización e integración de la estructura empresarial.

En la actualidad el 'DO' es considerado como:

- a) El nuevo arte para el progreso de las organizaciones por su capacidad para agrupar las necesidades de las personas y de las empresas.
- b) Una nueva filosofía de la administración.
- c) Un estilo de administración innovador y transformador



- d) Un conjunto de herramientas y métodos, donde se deben considerar aspectos psicológicos y de conducta (De Faria 39-41).



Img. 3: Evolución histórica de los esfuerzos en 'DO'.

Fuente: Guízar Montufar, Rafael.

Una visión actual del 'DO' sugiere establecer nuevas categorías conceptuales y teorías para respaldar las actuales dinámicas organizativas. En este sentido, Petit en su artículo llamado "El Desarrollo Organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo" considera que la definición tradicional de 'DO' tiene una restricción que le imposibilita promover la innovación y el progreso en Latinoamérica, y es "su propia visión estandarizada de la planificación y la gerencia del cambio" (5).

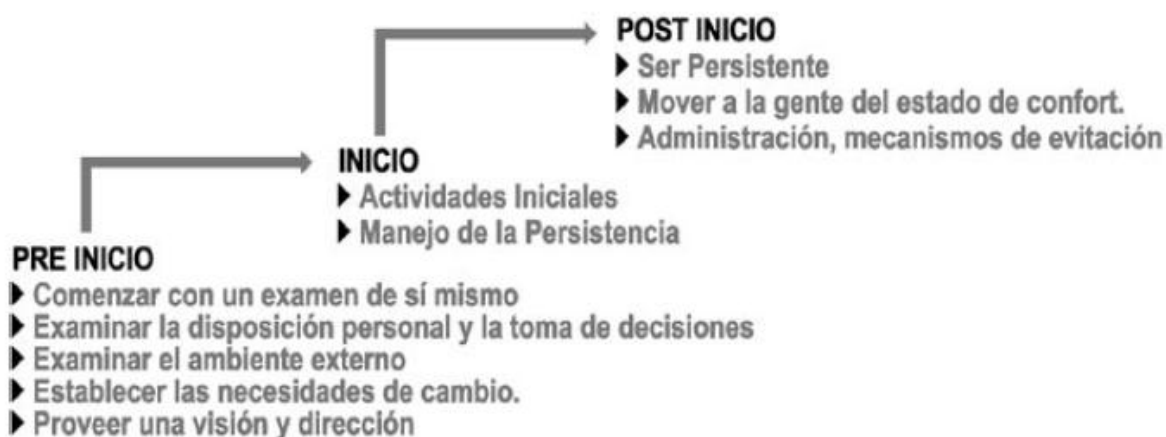
Entonces, el teórico, fundamentado en el pensamiento socialista Latinoamericano, promueve el *Desarrollo Organización Innovador (DOI)*, herramienta que origina el proceso de transformación social sobre la base del valor integración/unidad en el trabajo, como opción estratégica y de desarrollo, que se identifica porque se fundamenta desde las bases de la organización, y "opera mediante un liderazgo con empoderamiento, orientado hacia la participación de la ciudadanía en la definición y el fortalecimiento de políticas públicas y empresariales" (13).

Asimismo, según el autor Merchant en su publicación titulada *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*, en los últimos 30 años el concepto de 'DO' ha progresado. De ahí que hayan aparecido nuevas proposiciones y concepciones que han servido para acentuar algunos aspectos de la idea



original y también para generar cambios y nuevos enfoques. La propuesta es más interactiva que arbitraria, además está relacionada con el desarrollo y enseñanza más que con los resultados, de igual manera es afín con las ramas de la conducta más que con las de la economía. Estas tendencias están encaminando el *Desarrollo Organizacional* hacia nuevos conceptos en el futuro. Uno de los más recientes aportes al 'DO' se ha denominado *Appreciative Inquiry AI* (Diálogos apreciativos o Indagación Apreciativa). Esta nueva herramienta se ha basado en una filosofía y destreza donde se involucra al cliente en la búsqueda de "lo que está funcionando bien" dentro de la organización. Esta acción es contraria al tradicional acto de buscar el problema para darle una solución, entonces, la búsqueda de lo positivo y enriquecedor lleva a un conocimiento de las metas y deseos para el futuro.

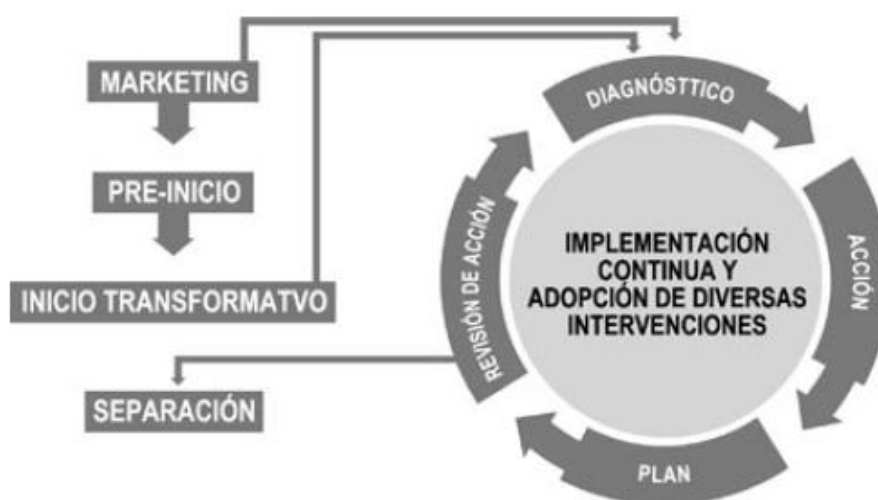
Otro de los nuevos aportes al 'DO' son los nuevos enfoques del modelo de acción-investigación para el cambio, instituido por Burke y por Sullivan y Rothwell, guía encaminada al trabajo con los dirigentes de la organización como se indica en el siguiente gráfico (50).



Img. 4: Modelo de acción-investigación para el cambio de Burke.

Fuente: Merchant Ramírez, Loreto.

El modelo de Sullivan y Rothwell, es sugerido para entornos con alteraciones apresuradas y desordenadas.



Img. 5: Modelo de acción-investigación para el cambio de Sullivan y Rothwell.

Fuente: Merchant Ramírez, Loreto.

Finalmente, el escritor Sánchez Ambriz, en su obra *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*, prevé que el 'DO' de acuerdo a sus propósitos fundamentales, en los años inmediatos, trabajará en la creación de modelos organizacionales que contribuyan al adelanto del beneficio institucional. Todo esto a través de una "inteligencia analítica de negocios" que ayude en el aprovechamiento de las capacidades, talentos, y aptitudes de los individuos, dentro de una ciencia organizacional apta para originar cambios y enfrentar nuevos retos laborales, las organizaciones se verán desafiadas a enfrentar complicados retos en las siguientes décadas, por lo que el 'DO' será el valor agregado para optimizar su eficiencia y eficacia y así mejorar su competitividad y mantenerse (Sánchez 248).

1.3 Modelos de *Desarrollo Organizacional* aplicado a los hoteles

La aplicación del *Desarrollo Organizacional* en una empresa debe partir de la toma de conciencia de que cualquier falla podría perjudicar el proceso de trabajo y su ambiente. Por este motivo, se han desarrollado diferentes modelos



de intervención que se diferencian según el enfoque que representa cada uno. A continuación, cada uno de ellos:

1.3.1 Cambios estructurales

Por lo general los cambios son incentivados por la cabeza de un organigrama, y varía de acuerdo al ambiente de trabajo, la estructura o la tecnología que maneje la organización. En este caso el modelo de *desarrollo organizacional* se enfoca en la estructura ya que mantiene los siguientes parámetros de alcance:

- Cambios en los procedimientos de trabajo
- Cambios en los productos
- Cambios en el ambiente de trabajo

Debemos considerar que para poder aplicar un modelo de *desarrollo organizacional*, la participación de todos los integrantes de la organización debe ser voluntaria y activa. Dentro de las características de este modelo es importante recalcar los siguientes procesos para el cambio estructural:

- **La alta gerencia:** cuenta con un equipo de análisis, cuyo objetivo principal se basa en medir la eficiencia y la eficacia en los procesos de la organización y de esta manera construir una comunicación de excelencia. Entonces, deben realizar reuniones periódicas donde se pueda discutir la situación de la empresa para poder aplicar las medidas necesarias. Para llevar a cabo dichas reuniones se toma en cuenta a colaboradores del *staff* y consultores externos. Todo esto con el propósito de tener una visión real de lo que sucede dentro de la organización. Además, si solo se tomara en cuenta la opinión general de la alta gerencia se conceptualizaría solo una parte y no el conjunto de necesidades de la empresa.

Por esta razón el equipo de análisis estará conformado por todos los niveles de la organización, para que cada área pueda representar el escenario correspondiente.

Entre las actividades que también realiza este equipo están el planteamiento de metas y estrategias para conseguir el cambio. Al respecto se realizan



determinados procesos como la recolección de información para su respectivo análisis, este levantamiento lo realizan mediante herramientas cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (encuestas). La información que se recolecte se debe adaptar al cambio enfocado en las necesidades que se requieran.

Este equipo debe ser ejemplo de motivación para los demás integrantes, de esta manera se garantizará la implementación del 'DO'. Además, entre los miembros se encuentra el Gerente quien da su apoyo en el proceso de diagnóstico de la organización.

El mayor beneficio que presenta este grupo es la oportunidad de cambio, por supuesto con una evaluación continua. Sin embargo, no podemos negar que existen ciertas limitaciones que pueden retrasar los procedimientos. Así por ejemplo, al momento de tomar decisiones, estas no pueden tomarse solas y por tanto se recomienda reuniones periódicas donde se puedan profundizar los asuntos.

- **La Confrontación:** se refiere a fijar metas para el cambio, para esto los integrantes de la organización deben reunirse en grupos de trabajo y cumplir las siguientes fases:

1. Descripción de la reunión

En esta fase los integrantes se dividen el trabajo en subgrupos y dependiendo el tamaño de la organización se reúnen por un número variable de integrantes. Luego, se determina un tiempo límite para que, según su juicio, puedan colocar en una lista los cambios que crean pertinentes, teniendo en cuenta el mutuo beneficio entre el aspecto personal y organizacional. Además, los cambios deben relacionarse con los objetivos, el desempeño, las políticas de la organización, etc.

Una vez que el tiempo ha terminado se procede a clasificar los cambios por categorías. Luego de culminar este punto se reorganizan por departamentos para trabajar en los cambios.



Una vez que el tiempo ha terminado se clasifican los cambios por categorías. Luego de culminar este punto se reorganizan por departamentos para trabajar en los cambios.

2. Metas

En esta fase se determinan los cambios adecuados por departamentos y se plantean metas y estrategias para trabajar lo que se analizó anteriormente. Al final, para poder revisar el reporte final, los integrantes deben asistir a una reunión para exponer lo que han estado trabajando. En este punto, se busca la participación de todos los integrantes y la retroalimentación para cada uno, con el fin de conseguir un trabajo de calidad.

Es importante una vez culminado este proceso dar seguimiento a través de reuniones periódicas, para monitorear que se estén llevando a cabo los acuerdos planteados.

Este tipo de modelo resulta ventajoso pues brinda rapidez en la ejecución y el compromiso personal de los integrantes de la organización, es decir los representantes de los distintos niveles jerárquicos. Además, impulsa la creatividad colectiva, una de las ventajas más competitivas.

Sin embargo, aparecen ciertas limitaciones, entre ellas: las confrontaciones que pueden existir entre los integrantes de los grupos de trabajo y en las reuniones; de igual manera, la falta de predisposición por parte de la alta gerencia, quienes pueden no estar comprometidos al cambio y resistirse al mismo. Entonces, es fundamental que estos procesos estén integrados por personas comprometidas que no consideren el cambio como un retroceso, sino al contrario como una oportunidad de surgir.

1.3.2 Cambio en el comportamiento

Hoy en día existen varios modelos relacionados al cambio de comportamiento del personal de las empresas, así por ejemplo el de *resolución de problemas* cuando existen conflictos intergrupales, asimismo, el *rollplay* que consiste en poner en escena a los personajes involucrados para intercambiar papeles a



través de una situación cotidiana, este último tiene la finalidad de resolver un conflicto desde otra perspectiva.

No obstante, la única limitación de este método radica en el tiempo que conlleva preparar el *role playing*, considerando que en la hotelería el tiempo es uno de los recursos más valiosos. Por lo tanto, la flexibilidad de horarios impone una barrera para la aplicación de este método.

A pesar de ciertas limitaciones, el *role playing* no solo se enfocan en la solución de problemas si no en la capacidad de comunicarse de manera correcta, este método es muy eficaz ya que después de practicarlo la retroalimentación es positiva y da una nueva visión de la situación tanto al área operativa como gerencial.

Es importante recalcar que esta técnica también ayuda a generar un clima de colaboración en la empresa ya que a través del *role playing* el personal se puede dar cuenta de la falta de cooperación, que en algunos casos puede ser una de las causas de los conflictos en la organización.

1.3.3 Cambios en la estructura y comportamiento

Para que una empresa pueda alcanzar el éxito debe considerar la relación entre los objetivos individuales y organizacionales, es por esta razón que existen métodos que aplican su desarrollo en base a esta relación. Entonces, el *Desarrollo Organizacional* se ocupa del talento humano y, sobre todo, busca formar un gerente que pueda remplazar el poder autoritario por el liderazgo. Por lo tanto, los métodos que se aplican están relacionados con lograr el cambio en cuanto al pensamiento positivo y al trabajo en equipo.

Uno de los modelos que se sugieren aplicar se denomina 'Grid Gerencial', el que se aplica a través de dos ejes: vertical y horizontal, estos al mismo tiempo se correlacionan con grupos y subgrupos humanos.

Dentro del 'Grid Gerencial' unas de las técnicas que se utiliza es la *rejilla administrativa*, creada con el propósito de monitorear el área gerencial con



relación a la producción de sus empleados y cómo esta influencia podía marcar a la empresa de manera positiva o negativa.

Este método se maneja a través de los siguientes estilos:

- Administración empobrecida: no se aplica el máximo esfuerzo en el trabajo y se resalta la moral de la organización.
- Administradores del equipo: se toma muy en cuenta la colaboración y el trabajo en equipo creando un ambiente de confianza y respeto.
- Club de administración: Ambiente de cooperación y buenas relaciones interpersonales gracias a la debida atención que se presta al consumidor.
- Administradores autócratas del trabajo: Dispone del trabajo acosta del elemento humano, pretende alcanzar la eficiencia acosta de las necesidades del personal.
- Comportamiento adecuado: Mantiene un equilibrio entre el trabajo y la moral.

1.3.4 Modelo de *Desarrollo Organizacional: 3d o Reddin*

Existe otro modelo muy utilizado, el *3d o Reddin* basado en la teoría de sistemas para el análisis de la eficiencia organizacional tomando en cuenta la importancia del ambiente externo.

A través de esta metodología, se realiza un proceso de efectividad para cada uno de los departamentos de la empresa, junto con el talento humano. Este proceso garantiza que las ideas, iniciativas, decisiones u objetivos del personal se realicen, es decir, que se tomen en cuenta sus opiniones. El modelo de 3d promete una transformación efectiva de las ideas en hechos y cambios.

Según Reddin, el área gerencial debe incentivar al cambio y aprovechar la capacidad de guiar a su empresa a la toma de decisiones correctas. Así también, debe crear estrategias que sean contribuciones para el fortalecimiento de la empresa. Para llevarlas a cabo, se debe contar con una gerencia de alto desempeño junto con los recursos necesarios para cada necesidad. La



efectividad, permitirá alcanzar un alto nivel de responsabilidad y compromiso de los miembros que conforman la organización.

Lo que sucede hoy en día es que los trabajadores realizan su labor por rutina y no toman en cuenta el efecto de sus acciones, tampoco realizan a consciencia su trabajo y esto no les permite explotar sus destrezas, habilidades o conocimientos en el campo. Este fenómeno afecta a la empresa, hace que retroceda la estrategia de progreso y por supuesto repercute sobre el talento humano.

Los beneficios de este método se evidencian a través de los siguientes puntos:

- Cambio drástico en cuanto a los resultados.
- Aumento en la flexibilidad de la organización.
- Óptimo aprovechamiento del talento humano a partir de la creación de consciencia.
- Fortalecimiento de la competitividad través de la afirmación progresiva del liderazgo.
- Oportunidad estratégica

A más de permitir al área gerencial un control sobre los movimientos estratégicos, permite contar con una estructura administrativa acorde a sus tácticas para un funcionamiento eficiente y visionario, además de identificar los objetivos y relacionarlos con los planes estratégicos que maneja la empresa.

1.3.5 Modelo de la investigación de una acción

Como su palabra lo menciona, en primer lugar se realiza la investigación y luego se emprende la acción como resultado de la interpretación previa. En *El Desarrollo Organizacional como proceso del cambio*, W. Warner Burke menciona que la acción y la investigación vienen de la mano de dos grandes eruditos: John Collier y Kurt Lewin, quienes realizaron grandes descubrimientos entre los años 1933 y 1945, así también focalizaron su investigación en las áreas centrales de acción.



Kurt Lewin, por su lado, aplicó el primer modelo de la investigación de una acción. Junto con John P.R. French, notable catedrático de la Universidad de Michigan y otros discípulos, realizaron un modelo, aplicable en cualquier empresa, que consta de tres pasos que determinan la situación de la organización.

Investigación de la acción directamente aplicable y relevante para el proceso de desarrollo Organizacional:

- Asesoría con el consultor en ciencias conductistas.
- Captación de datos y diagnóstico por el consultor.
- Captación de datos adicionales.
- Retro información al cliente o grupo cliente clave.
- Planeación de la acción conjunta, objetivos del programa del 'DO' y medios para alcanzarlos, se toma como ejemplo la formación de grupos de trabajo.
- Captación de datos.
- Retroalimentación del grupo cliente se toma como ejemplo retroinformación resumida por el consultor, elaboración por grupo.
- Análisis de trabajo de los datos por el grupo cliente (surge nuevas actitudes).
- Planeación de la acción (determinación de los objetivos y su obtención).
- Acción (comportamiento nuevo).
- Captación de datos (reevaluación del estado del sistema).
- Retro información.
- Análisis y trabajos con la retroalimentación y datos que surja.
- Planeación de la acción (Burke 2).



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo

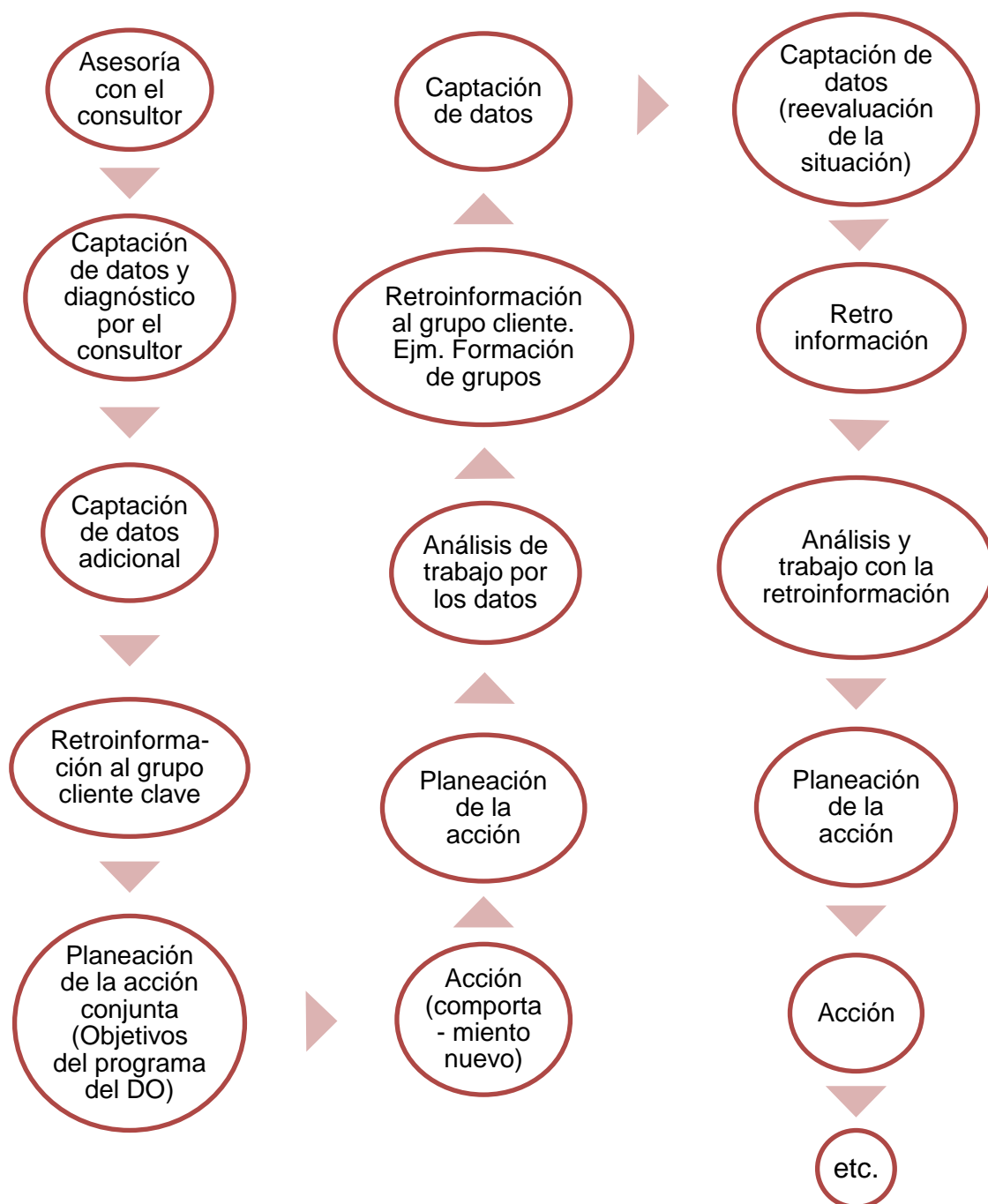


Gráfico # 2: Investigación de la acción directamente aplicable y relevante para el proceso de Desarrollo Organizacional.

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



1.3.6 El modelo de tres pasos de Lewin

Según Burke en su artículo denominado “El desarrollo organizacional como proceso de cambio” menciona a Lewin y afirma que: “el primer paso para que una empresa pueda ceder al cambio es la *descongelación* de la situación actual de comportamiento” (4). De ahí que la resistencia al cambio pueda generar un cierto desconcierto tanto para el consultor como para las personas involucradas.

El segundo paso, denominado *Avance* hace referencia a la acción que puede cambiar el sistema social, es decir, la acción que permitirá a la empresa reevaluar su comportamiento y, sobre todo, resaltar las fortalezas y debilidades de cada situación. De igual manera, determina cómo mejorar el nivel de comportamiento si se detecta a tiempo determinadas dificultades. En este contexto, la acción más segura se podría llevar a cabo en la Estructura Organizacional.

El tercer y último paso se denomina *Re congelación*, donde se asegura que el proceso que se estableció para mejorar el nivel de comportamiento en la empresa es sólido contra el cambio. Este proceso puede incluir diversos factores como: colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque al momento de dirigir al personal, o un nuevo sistema que maneje positivamente el cambio deseado (4)

1.3.7 Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord

Modelo norteamericano de diagnóstico de *Desarrollo Organizacional* que involucra una serie de aspectos; planificación, incentivos, recompensas, roles a nivel personal como: competición entre departamentos, estándares de remuneración, jerarquías, delegación de la autoridad, responsabilidades, entre otros.

Este modelo se basa en la aplicación de un sistema de seis temas principales por medio de los cuales se detecta los posibles inconvenientes que puede tener la empresa en cada área y cómo repercuten en el servicio que ofrece determinada empresa. Los temas se dividen en:



1. Propósitos ¿En dónde nos encontramos?
2. Estructura ¿Cómo es la división del trabajo?
3. Relaciones ¿Cómo se manejan los conflictos entre la gente?
4. Recompensas ¿Existen algunos incentivos cuando se realiza una actividad?
5. Liderazgo ¿Existe una persona manteniendo el equilibrio entre las seis cajas?
6. Mecanismos útiles ¿La tecnología con la que contamos es apropiada? (French et al 1).

1.4 Problemas que soluciona el *Desarrollo Organizacional*

Las organizaciones están integradas por individuos, es decir, componentes sociales, a los que se les fija funciones y están relacionados dentro de un área con un fin específico.

Mediante el 'DO' se pueden solucionar problemas que se derivan de estas actividades que ocurren en distintas áreas de la empresa como:

- a) Comunicación: es una de las piezas claves para un buen funcionamiento empresarial. Según Gonzalo Molina, en su libro *La utilidad de la comunicación interna para los directivos* manifiesta que: “Es una herramienta de ‘management’ para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales” (38).

Además, la comunicación dentro de la organización se puede aplicar en los siguientes ambientes de dominio sobre los trabajadores.

- 1.- Conocimiento: saber y entender una apreciación general sobre la posición de la empresa en su ambiente, la táctica de actuación establecida y la participación de todos en ella.



- 2.- Compromiso: Comunicar y hallarse implicado en desafíos que conlleven sobreponerse de los puntos débiles de ocupación que tenga la organización.
- 3.- Acción: Intervenir en las tareas específicas que realicen un desempeño sobresaliente en el espacio de trabajo de cada empleado (Molina 38).

Asimismo, es frecuente que en las organizaciones se presenten inconvenientes por la falta de comunicación constante y fluida.

- b) Dificultades.- Problemas dentro de las organizaciones generalmente con los grupos de trabajo, relacionados con el tipo de liderazgo que se utilice.
- c) Asuntos de administración y mando.
- d) Temas relacionados con la identidad y rumbo de la organización.
- e) Inconvenientes que se dan al momento de retribuir las demandas del personal o aspectos relacionados con la eficiencia organizacional.
- f) Identidad y dirección.- Generados por el avance de la tecnología, no se tienen fijados los objetivos a alcanzar.
- g) Eficacia organizacional.- Implantar comprobadores de ganancias a base de residuos, costos, etc.
- h) Adaptarse al cambio cultural, tecnológico de mercado, etc.

Frente a todas estas problemáticas el 'DO' permite planificar y generar cambios que permitirán el desarrollo empresarial. Es importante tener presente que se debe contar con un agente experto en el tema que ayude en su implementación (Juárez 26).



CAPÍTULO 2

PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL CARVALLO DE LA CIUDAD DE CUENCA

2.1 Historia de la hotelería

Cuando en el hombre aparece la necesidad de desplazarse de su lugar de origen o vivienda habitual, ya sea por voluntad propia u obligación, es ahí donde tiene sus inicios la hospitalidad. Para el autor Dennis Foster en su texto *Introducción a la industria de la hospitalidad*, el origen de la hotelería se remonta a la edad antigua en las “necesidades de comercio, traslado y enfrentamientos” (2). Los comerciantes preocupados por realizar trueques con distintas mercaderías en distintos lugares intercambiaban estos productos por hospedaje convirtiéndose la hospitalidad en uno de los primeros servicios pagados.

Razón por la cual surgen las “posadas”¹ sitios muy similares a las “tabernas”², lugares destinados a satisfacer las necesidades básicas de estas personas como son las de comer, beber y dormir. Uno de los registros más antiguos de los taberneros es en el Código de Hammurabi³, en el año 1800 a.C.

Al comienzo estas posadas solo ofrecían una banca o una cama en algún rincón de la casa, en establos con caballos y ganado, o en grandes habitaciones donde compartían con muchos viajeros, por tanto no se podía hablar ni de comodidad, higiene menos aun privacidad, se puede hacerse una

¹Las antiguas posadas ofrecían comida, bebida y cama

²Las tabernas ofrecían únicamente comida y bebida.

³El código de Hammurabi es una compilación de leyes promulgado por el rey de Babilonia, Hammurabi (1792-1750 a. de C.)



imagen de esta primer idea de hospedaje recordando el pasaje de la biblia donde se describe el nacimiento de Jesús en un pesebre.

Las antiguas tabernas estaban situadas estratégicamente cerca de los templos, mismas que recibían los animales luego de ser sacrificados, para ser preparados y luego servidos; después del banquete se acostumbraba continuar con la bebida.

En Roma tanto las posadas como las tabernas “cauponae” y los “hospitii” se encontraban bien posicionadas, estas proporcionaban alojamiento y a veces un menú a base de vino, pan y carne.

Para beneficio de los viajeros, el *Imperio Romano* desplegó extensos caminos recubiertos con ladrillos en Europa y Asia, además levantó una serie de alojamientos en las principales calles públicas desde España hasta Turquía. Con la caída del Imperio Romano, en el siglo IV, desaparecieron la mayoría de estas posadas, además de decaer el comercio y el número de viajeros.

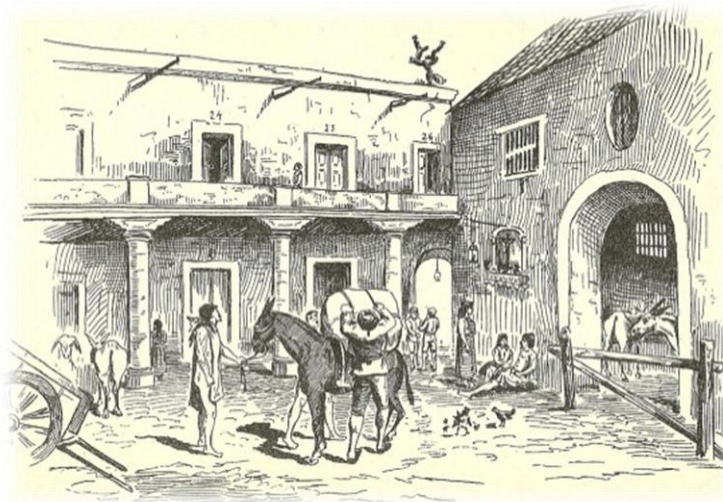
Luego, en la *época medieval*, la iglesia era quien albergaba a los viajeros a cambio de donaciones, con el inicio de las cruzadas en el año 1095, se reactivó el comercio y la clase media tuvo su resurgimiento, esto provocó el auge de las posadas que ahora eran negocios más numerosos y sólidos lo que llevó incluso a formar el primer gremio de posaderos de Florencia en el año 1282.

En el siglo XVIII, durante la Revolución Industrial, en las tabernas Europeas se empezó a combinar el servicio de hospedaje con alimentación y bebida, los precios altos, poca higiene y servicio de hospedaje compartido era una característica común de estos lugares. En contraste, en esta misma época se crean opulentas edificaciones con habitaciones privadas, higiene individual y más facilidades destinadas a la clase aristócrata, el costo elevado impedía el acceso al público común; a estas edificaciones las designaron con el término de origen francés “Hotel”, cuyo significado es *mansión*.

En Estados Unidos; en la época de la colonia se adoptó el modelo de las tabernas europeas, donde los huéspedes compartían las habitaciones, tipo de



servicio que llegó a convertirse en un hábito común en las posadas de Estados Unidos y Europa.



Img. 6: Posadas de la época colonial.

Fuente: <http://es.slideshare.net/alexmontesmm>.

En el siglo XX, las posadas Estadounidenses tuvieron mejoras en los servicios no solo ampliaron el tamaño de las edificaciones sino que fueron más aprovisionadas, estos lugares estaban situados en su mayoría cerca a los puertos y trabajaban junto con las tabernas.

La mejora en el hospedaje en esta época se dio debido al crecimiento paralelo del comercio y la industria, esto más la inclinación viajera y el espíritu democrático de los norteamericanos inspiró la creación de un hospedaje digno con todos los servicios y a un costo razonable, para los ciudadanos en general.

En el año 1794 se creó la primera edificación independiente destinada para hospedaje el *City Hotel*, en la ciudad de Nueva York, inmueble de 73 habitaciones, que sirvió además de inspiración para la construcción de otros hoteles como el Exchange Coffee House en Boston, el City Hotel en Baltimore, Mansión House en Filadelfia, entre otros.



A diferencia de los hoteles europeos, las clases sociales en Estados Unidos no prevalecían, por tanto estos hoteles limpios y cómodos estaban al servicio de todo el público que pudiera pagar sus tarifas, y no eran de uso exclusivo de la aristocracia.



Img. 7: City Hotel New York.

Fuente: <http://historiahosteleria.blogspot.com>

LA EDAD DORADA DE LOS HOTELES

La época de auge de la hotelería en Estados Unidos tiene sus inicios en 1830 inició con la construcción del *Tremont House* en Boston, considerado como el primer hotel de primera clase, convirtiéndose en el centro de transformación en la hospitalidad. Fue el primer hotel en ofrecer habitaciones con llave, cada una de las habitaciones tenía un lavabo, jarra y jabón, además fue el pionero en contratar personal a tiempo completo, tener una persona uniformada para recibir a los huéspedes y un restaurant de estilo francés ubicado en el lobby, el Tremont House dio paso a la construcción de varios de los más prestigiosos hoteles de esta generación como: Grand Pacific, La Palmer House, la Sherman House, los Planters, los Paxtonentre otros (5).

Por el año de 1874, en la ciudad de San Francisco William Chapman Ralston construyó el hotel más lujoso de la época el *Palace Hotel*, inmueble de 7 pisos y 800 habitaciones con un estilo semejante a los palacios europeos, los pisos recubiertos de mármol, se usó vidrio opaco en el techo, sus amplios patios que



dotaban de luz a todas las habitaciones, acabados de lujo hechos en su mayoría con madera, además tenía su propia planta eléctrica, agua de pozos profundos, extinguidores de fuego y aire acondicionado detalles que fueron entre otros lo que hicieron del Palace Hotel uno de los emblemas de esta ciudad.



Img. 8: The Palace Hotel.

Fuente: The Palace Hotel, San Francisco (c. 1895).

APARICIÓN DE LOS HOTELES COMERCIALES

A inicios del siglo XX, y con el surgimiento del hombre de negocios como un nuevo ejemplo de viajero, sale a relucir un nuevo problema, y es que para él, los hoteles de lujo estaban fuera de su presupuesto y las posadas eran antihigiénicas, por lo que Ellsworth M. Statler crea los *hoteles comerciales* que se caracterizaban por tener cuartos privados con baño, luz en cada entrada, una jarra con agua helada y el diario por el precio de un dólar y medio. Conceptos simples de estructura y servicio que más tarde serían utilizados para los establecimientos de hospedaje como son los moteles, resorts, entre otros.

Después de la Primera Guerra Mundial la industria de la Hotelería tuvo su expansión, no solo se construyeron hoteles en las ciudades; sino en pequeñas comunidades, también se edificaron iconos de esta industria como el *Stevens*



Hotel que por décadas fue el hotel más grande del mundo o el *Waldorf-Astoria*, el hotel más lujoso, entre otros.

En la época de la gran depresión la industria hotelera decayó llegando casi a su extinción, sobreviviendo hoteles que tenían ingresos de otras inversiones como es el caso del operador Conrad Hilton dueño de hoteles como la Town House, Waldorf – Astoria y otros hoteles a lo largo de todo el mundo.

El término de la Segunda Guerra Mundial, dio paso al auge de la industria hotelera, las personas ahora viajaban en mayor proporción y lo hacían en sus propios coches, creándose una nueva demanda; la solución fue la creación en el año de 1960 del *motor hotel*, más conocido como ‘motel’, donde los huéspedes contaban con lugares amplios para estacionarse.

Al inicio los moteles eran considerados hoteles familiares y generalmente tenían 50 cuartos, pero su expansión dio paso a lugares con un promedio de 100 cuartos de mejor calidad con estacionamiento individual, que se extendieron a lo largo de todo el país y de la mano de Kemmons Wilson y Howard Johnson, quienes fueron los precursores de la innovación de los moteles.

En 1952 Wilson inició la construcción de una cadena de hoteles estándares por todo Estados Unidos, aprovechando “la mayor industria intacta” de moteles a orillas de las carreteras, edificando el primer Holiday Inn, mismo que todavía existe hasta la actualidad, el hotel contaba con 130 habitaciones todas con baño privado, aire acondicionado, teléfono y servicios adicionales como una alberca, hielo, estacionamiento gratis, y servicio de perreras, además de que los niños menores de 12 años no pagaban costo adicional, servicios que en esa época causaron revuelo en la industria hotelera.

Del crecimiento del sistema de los *Holiday Inn*, es en lo que hoy se han convertido, las cadenas de establecimientos de alojamiento más grandes del mundo, cuentan con más de 1600 hoteles en Estados Unidos y 52 países.



A partir de 1982 se han construido los más grandes, lujosos y exóticos hoteles como los primeros *Hoteles Suites*, a los que se les pronostica como un producto generador de grandes beneficios en los próximos años, los hoteles, Crowne Plaza, los Hampton Inns, cadenas como la Howard Johnson, Marriot, y otros, siguen siendo exitosos hasta la actualidad.

En los años 60's, aparecieron los hoteles económicos o *Budget hotel*, su particularidad era la de vender hospedaje sin comida ni bebida, esto permitía la reducción en los costos relativos al personal ya que se prescindía de botones y porteros. En la actualidad son considerados como las cadenas de hospedaje económica o de servicio limitado más grandes del mundo.

Luego en la década de los 80's, la industria del hospedaje tuvo un crecimiento significativo, con la compra de renombradas franquicias; como consecuencia hubo un incremento en el número de habitaciones disponibles.

En los años 90's, la preferencia en el hospedaje fue la de los *servicios integrados*, esto fue factible con el fortalecimiento de responsabilidades, uniendo las características de hoteles de servicio completo y servicio limitado y creando un nuevo tipo de hotel, todo con el propósito de agradar a los nuevos huéspedes.

En la actualidad existe diversidad de hoteles creados para complacer toda clase de exigencias de las personas que se trasladan de su lugar de origen por diversión u otros motivos, mismos que se han actualizado a la par de las nuevas necesidades, constituyéndose una de las industrias en continua transformación e innovación, todos ellos sujetos a una competencia muy fuerte como nunca en la historia de la hotelería (2-13).



Img. 9: Hotel Burj Al Arab Jumeirah

Fuente:<https://www.jumeirah.com>

2.2 Clasificación de la hotelería según el Ministerio de Turismo

CAPITULO III

DE LA CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Art. 12.- Clasificación de alojamiento turístico y nomenclatura.- Los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican en:

a)	Hotel	H
b)	Hostal	HS
c)	Hostería	HT
d)	Hacienda Turística	HA
e)	Lodge	L
f)	Resort	RS



- g) Refugio RF
- h) Campamento Turístico CT
- i) Casa de Huéspedes CH

a) Hotel.- Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones.

Para el servicio de hotel apartamento se deberá ofrecer el servicio de hospedaje en apartamentos que integren una unidad para este uso exclusivo. Cada apartamento debe estar compuesto como mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio, baño, sala de estar integrada con comedor y cocina equipada. Facilita la renta y ocupación de estancias largas.

Art. 13.- Categorías según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico.- Es competencia privativa de la Autoridad Nacional de Turismo establecer a nivel nacional las categorías oficiales según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico y sus requisitos.

Las categorías de los establecimientos de alojamiento turístico según su clasificación son:



Clasificación del establecimiento de alojamiento turístico	Categorías asignadas
Hotel	2 estrellas a 5 estrellas
Hostal	1 estrella a 3 estrellas
Hostería – Hacienda Turística	3 estrellas a 5 estrellas
i) Lodge	
Resort	4 estrellas a 5 estrellas
Refugio	Categoría única
Campamento turístico	Categoría única
Casa de huéspedes	Categoría única

CAPITULO IV

DE LOS REQUISITOS OBLIGATORIOS, DE CATEGORIZACIÓN Y DISTINTIVOS

Art 15.- Requisitos obligatorios.- Los requisitos obligatorios estarán contenidos en el Anexo A que es parte integrante del presente Reglamento y deberán ser considerados por todos los establecimientos de alojamiento turístico que no se encuentren determinados en este Reglamento como categoría única. (Anexo A)

Art. 16.- Requisitos de categorización y categoría única.- Los requisitos de categorización y categoría única se encontraran detallados en los anexos que son parte integrante de este Reglamento conforme a lo siguiente:

a) Hotel Anexo 1

Art. 17.- Requisitos distintivos.- Los establecimientos de alojamiento turístico de manera opcional, podrán acceder al reconocimiento de



distintivo “Superior”, disponible para las categorías de tres a cinco estrellas, de cualquier tipología a la que pertenezcan, siempre y cuando cumplan con los requisitos obligatorios, requisitos de categorización, más el siguiente puntaje:

CATEGORÍA	Puntos requeridos como requisitos para distintivo “Superior”
5 Estrellas	60
4 Estrellas	50
3 Estrellas	40
2 Estrellas	N/A
1 Estrella	N/A
Categoría única	N/A

Los requisitos distintivos se encontraran detallados en el anexo B, que es parte integrante de este Reglamento (7-9).

2.3 Etapa de recolección, tabulación e interpretación de la información

2.3.1 Diagnóstico del clima organizacional del Hotel Carvallo

La investigación se realizó entre las personas que colaboran en el hotel, para el diagnóstico del clima organizacional existente se utilizó una herramienta de retroinformación (Anexo #3) que es un modelo de ‘CDO’ (Cuestionarios de Desarrollo Organizacional), mismo que permite descubrir las percepciones de los colaboradores referente a su unidad de trabajo, también se manejó herramientas cualitativas como las entrevistas personales y la observación. El modelo de ‘CDO’ es de las seis casillas de Marvin Weisbord (1976), el cual mide 7 variables que son:

- Propósito



- Estructura
- Relaciones
- Recompensa
- Liderazgo
- Mecanismos útiles
- Actitud hacia el cambio

Se utilizó este modelo ya que engloba todas las áreas en las que se puede trabajar con el 'DO'.

2.3.2 Análisis de Datos

Los resultados presentados a continuación, han sido calculados en base a los datos obtenidos del cuestionario de Weisbord, aplicado a un total de 23 colaboradores del Hotel Carvallo, que es el objeto de estudio. Resultados que nos permitirán identificar y analizar el clima organizacional del hotel.

	Administración	Ventas	Alojamiento	Operativo	Media
Recompensas	3.57	3.43	3.66	4.34	3.75
Mecanismos Útiles	3.10	3.31	3.58	3.37	3.34
Liderazgo	3.05	3.31	3.49	3.37	3.30
Propósito	2.86	3.05	3.81	3.12	3.21
Estructura	2.75	3.25	3.32	3.47	3.19
Actitud hacia el Cambio	2.79	2.56	3.16	3.21	2.93
Relaciones	2.71	3.18	2.83	3.02	2.93
				Total	3.23

Gráfico # 3: Medias por departamento Hotel Carvallo.

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



El gráfico # 4 nos muestra las medias globales de las 7 variables a ser analizadas, en primer lugar para examinar los datos resultados de este estudio se determinó por rangos las opciones de respuesta así:

1 - 2	De acuerdo
3 - 4	Levemente de Acuerdo
5 - 6	Levemente en desacuerdo
7	Desacuerdo

El promedio de las respuestas dadas por los trabajadores, fue de: *Levemente de Acuerdo*. Las medias más altas corresponden a las variables de Recompensas, Mecanismos Útiles y Liderazgo, en tanto que la más baja es la de Actitud hacia el cambio y Relaciones.

No.	Variables	Media	DS
1	Relaciones	2.93	0.21
7	Actitud hacia el Cambio	2.93	0.27
3	Estructura	3.19	0.31
4	Propósito	3.21	0.41
2	Liderazgo	3.30	0.19
5	Mecanismos Útiles	3.34	0.20
6	Recompensas	3.75	0.40

Gráfico # 4: Medias Globales y Desviaciones Estándar de las 7 variables de Weisbord.

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



A continuación realizaremos una breve descripción de cada pregunta correspondiente a las siete variables de Weisbord, que se aplicó a los empleados del Hotel para revelar el clima organizacional existente.

1.- Respecto a la pregunta uno, de los 23 trabajadores del Hotel Carvalho el 35 por ciento afirma que están levemente en desacuerdo respecto a conocer las metas de la organización, el 26 por ciento están de acuerdo en conocer de estas metas, el 17 por ciento se halla en posición neutral y el 9 por ciento afirma que las metas de la organización están claramente expuestas.

¿Las metas de esta organización están claramente enunciadas?

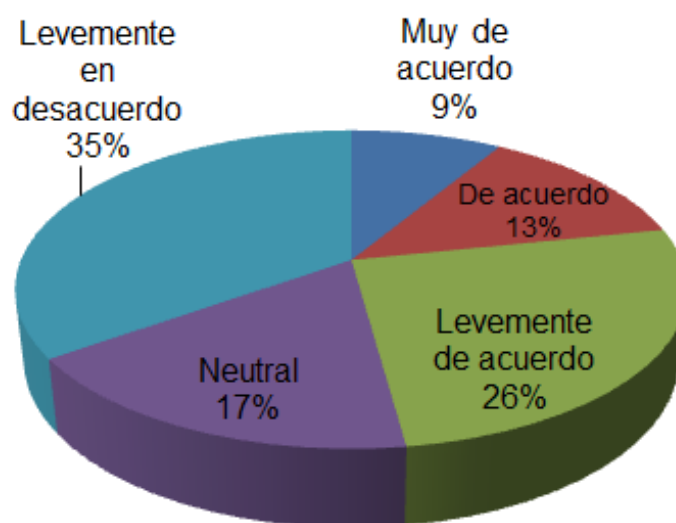


Gráfico # 5: ¿Las metas de esta organización están claramente anunciadas?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



2.- En la pregunta número dos, el 31 por ciento de los empleados respondió estar levemente de acuerdo respecto a la flexibilidad de la división de trabajo de la organización, el 26 por ciento mantiene una posición neutral, el 22 por ciento está de acuerdo, el 13 por ciento levemente en desacuerdo, un 4 por ciento coinciden en estar en desacuerdo, mientras que el otro 4 por ciento está muy de acuerdo.

¿La división del trabajo de esta organización es flexible?

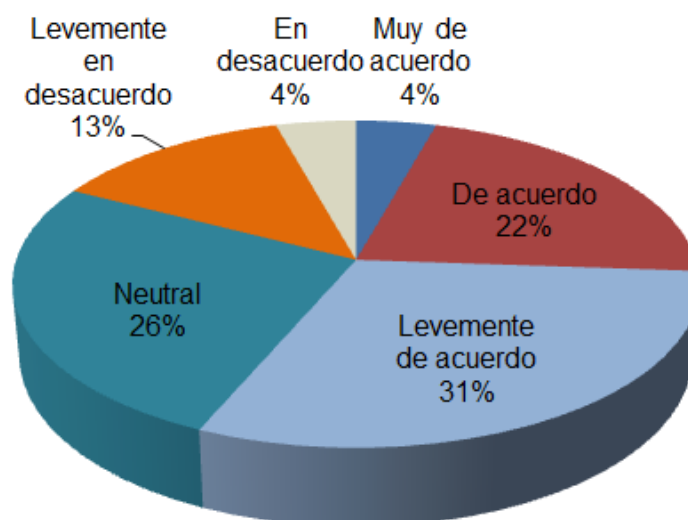


Gráfico # 6: ¿La división del trabajo de esta organización es flexible?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



3.- En la pregunta número tres, los empleados a los que se realizó la encuesta respondieron así: el 39 por ciento mantiene una posición neutral respecto a que el supervisor inmediato apoya sus esfuerzos, el 22 por ciento esta levemente de acuerdo, el 13 por ciento está de acuerdo, finalmente hay una coincidencia del 4 por ciento en estar levemente en desacuerdo y el otro 4 por ciento está muy de acuerdo.

¿Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos?

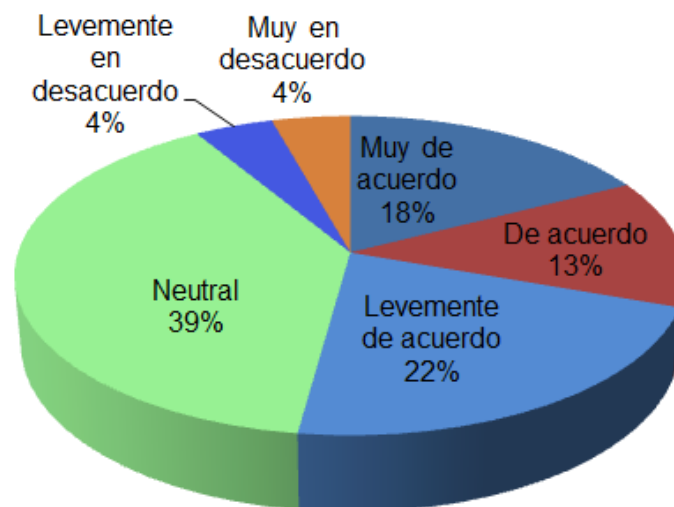


Gráfico # 7: ¿Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



4.- En la pregunta número cuatro, el 31 por ciento de los encuestados responden estar levemente de acuerdo en reconocer una relación armoniosa con el supervisor, el 22 por ciento está de acuerdo, el 17 por ciento está muy de acuerdo, mientras que el 17 por ciento mantiene una posición neutral, un 9 por ciento esta levemente en desacuerdo, y finalmente un 4 por ciento está en desacuerdo.

¿La relación con mi supervisor es armoniosa?

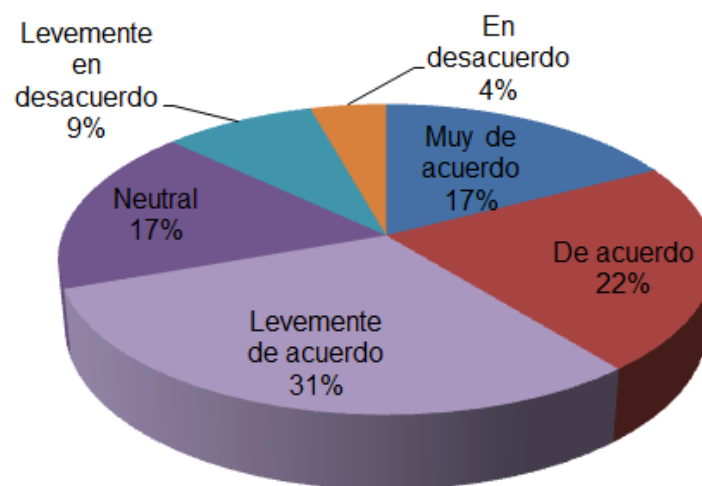


Gráfico # 8: ¿La relación con mi supervisor es armoniosa?

Fuente: Elaboración propia.



5.- Respecto a la pregunta número cinco el 35 por ciento de los encuestados respondieron estar levemente de acuerdo en creer que su puesto ofrece la oportunidad de crecer como persona, el 26 por ciento mantiene una posición neutral, el 22 por ciento está de acuerdo, el 9 por ciento está muy en desacuerdo, el 4 por ciento está en desacuerdo y el 4 por ciento restante esta levemente en desacuerdo.

¿Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona?

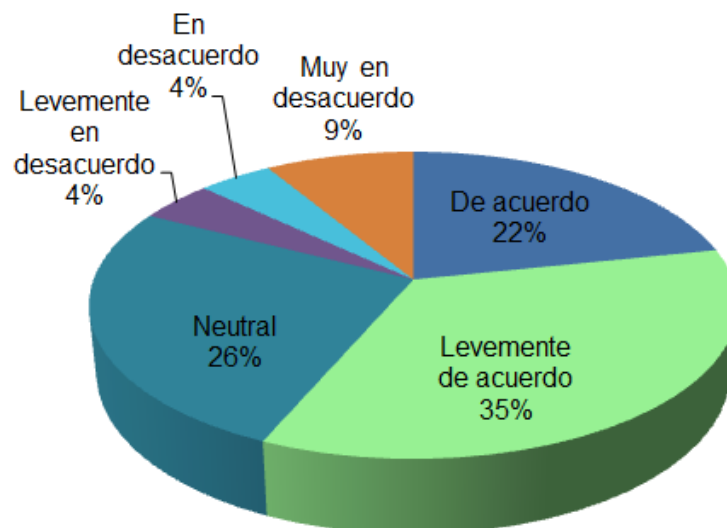


Gráfico # 9: ¿Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



6.- En la pregunta seis, el 31 por ciento de las personas encuestadas mantiene una posición neutral, el 26 por ciento esta levemente de acuerdo en creer que el supervisor inmediato tiene ideas que no son útiles para el grupo de trabajo, el otro 26 por ciento está de acuerdo, el 9 por ciento esta levemente en desacuerdo y hay un equilibrio del 4 por ciento que está en desacuerdo, con un 4 por ciento que está muy de acuerdo.

¿Mi supervisor inmediato tiene ideas que no son útiles para mi grupo de trabajo?

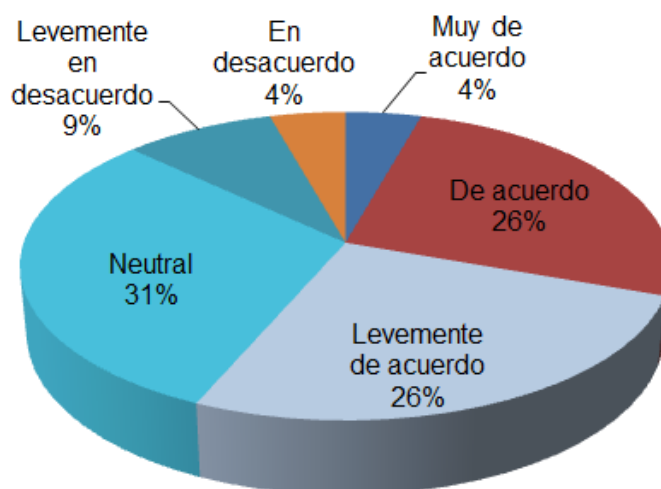


Gráfico # 10: ¿Mi supervisor inmediato tiene ideas que no son útiles para mi grupo de trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



7.- En la pregunta siete, se observa que hay una igualdad del 31 por ciento, que están de acuerdo en que la organización no pone resistencia al cambio, el otro 31 por ciento mantienen una posición neutral, mientras que el 26 por ciento esta levemente de acuerdo, y hay un triple porcentaje del 4 por ciento con opiniones divididas como son: muy de acuerdo, muy en desacuerdo y levemente en desacuerdo.

¿Esta organización no pone resistencia al cambio?

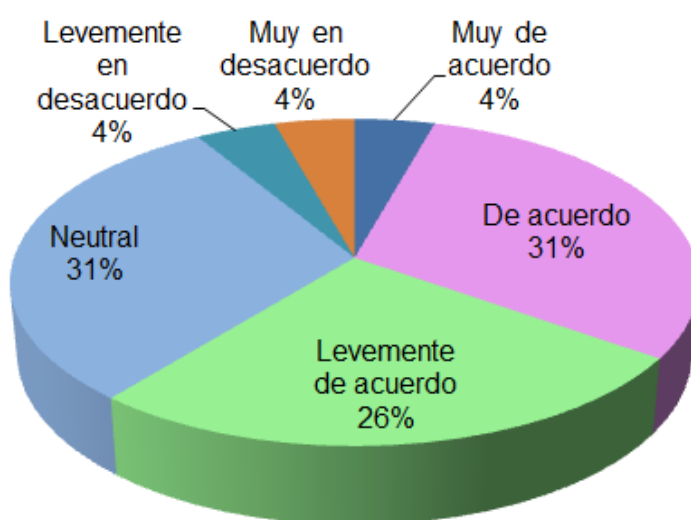


Gráfico # 11: ¿Esta organización no ponen resistencia al cambio?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



8.- En la pregunta ocho podemos ver que el 39 por ciento de los encuestados esta levemente de acuerdo con las metas en la unidad de trabajo, mientras que el 31 por ciento mantiene una posición neutral, el 26 por ciento está de acuerdo y el 4 por ciento está muy de acuerdo.

¿Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas en mi unidad de trabajo?

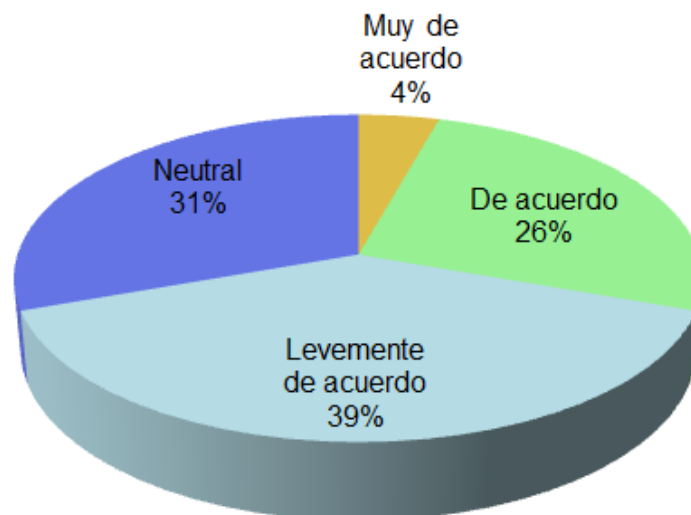


Gráfico # 12: ¿Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas en mi unidad de trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



9.- En la pregunta nueve los encuestados respondieron lo siguiente: El 35 por ciento está levemente de acuerdo con la división de trabajo es propicia a que se alcancen sus metas, mientras que hay un valor equitativo de 26 por ciento que está de acuerdo y el otro 26 por ciento mantiene una posición neutral, y un 13 por ciento que están levemente en desacuerdo.

¿La división de trabajo de esta organización es propicia a que se alcancen sus metas?

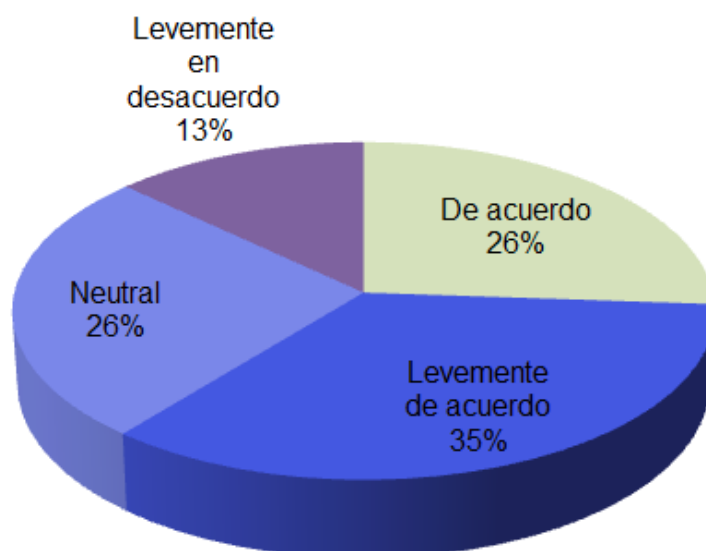


Gráfico # 13: ¿La división de trabajo de esta organización es propicia a que se alcancen sus metas?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



10.- En la pregunta diez, los resultados dicen que el 48 por ciento de los encuestados están levemente de acuerdo en que las normas de liderazgo de esta organización le ayudan en su progreso, el 22 por ciento mantiene una posición neutral, el 13 por ciento están levemente en desacuerdo, el 9 por ciento está de acuerdo, y hay un equilibrio del 4 por ciento que están muy de acuerdo y el otro 4 por ciento que están en desacuerdo.

¿Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan en su progreso?

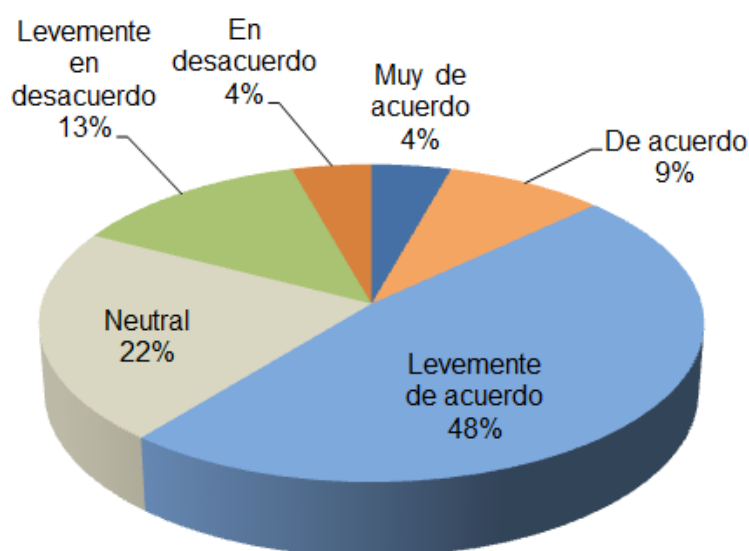


Gráfico # 14: ¿Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan en su progreso?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



11.- En la pregunta número once los encuestados responden así: el 31 por ciento están de acuerdo en que pueden hablar con alguien del trabajo, en el caso de tener un problema relacionado con el trabajo, hay un equilibrio del 26 por ciento que se mantiene neutral y el otro 26 por ciento que están de acuerdo, el 13 por ciento esta levemente en desacuerdo, y el 4 por ciento está muy de acuerdo.

¿Siempre puedo hablar con alguien del trabajo, si tengo un problema relacionado con el trabajo?

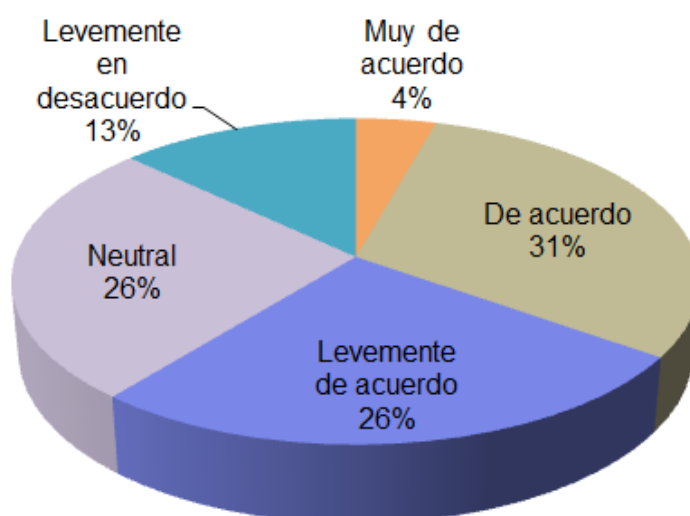


Gráfico # 15: ¿Siempre puedo hablar con alguien del trabajo si tengo un problema relacionado con el trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



12.-En la pregunta doce se puede observar los siguientes resultados: El 30 por ciento mantiene una posición neutral respecto a la escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los empleados, el 27 por ciento están de acuerdo, el 26 por ciento esta levemente de acuerdo, el 9 por ciento esta levemente de acuerdo y hay una igualdad del 4 por ciento que están muy de acuerdo y el otro 4 por ciento que está muy en desacuerdo.

¿La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los empleados?

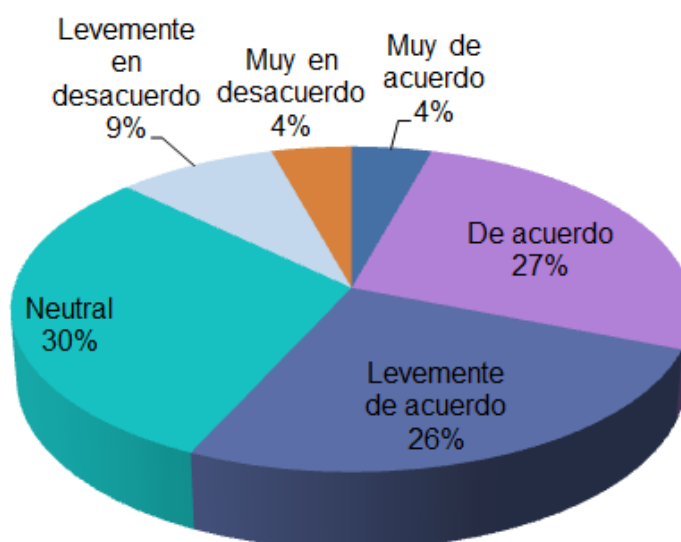


Gráfico # 16: ¿La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los empleados?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



13.- En la pregunta trece, se puede ver que el 44 por ciento de los encuestados está levemente de acuerdo en que tiene la información que necesita para hacer un buen trabajo, el 26 por ciento está de acuerdo, el 13 por ciento se mantiene neutral, el 9 por ciento está en desacuerdo, el 4 por ciento está muy de acuerdo y el otro 4 por ciento esta levemente en desacuerdo.

¿Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo?

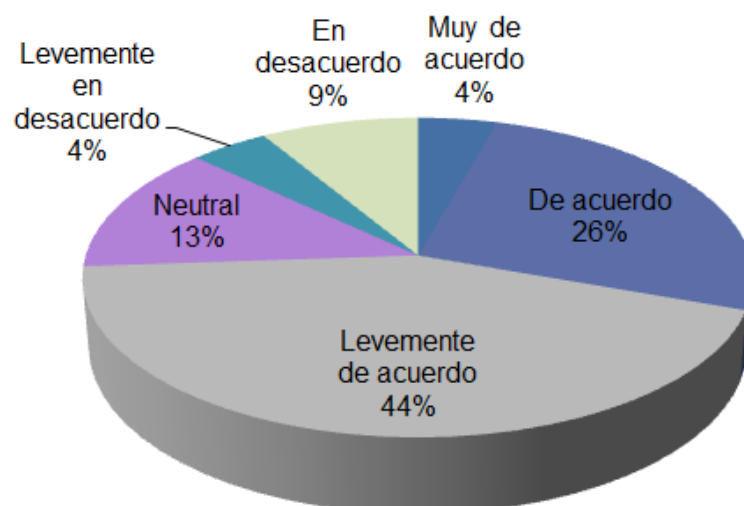


Gráfico # 17: ¿Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



14.- En la pregunta catorce se tienen los siguientes resultados: Hay un equilibrio con un 31 por ciento que están de acuerdo, el otro 31 por ciento esta levemente de acuerdo y piensan que esta organización no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos, el 30 por ciento tiene una posición neutral respecto al tema, y hay una igualdad del 4 por ciento que están levemente en desacuerdo y el otro 4 por ciento está muy de acuerdo respecto al tema.

¿Esta organización no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos?

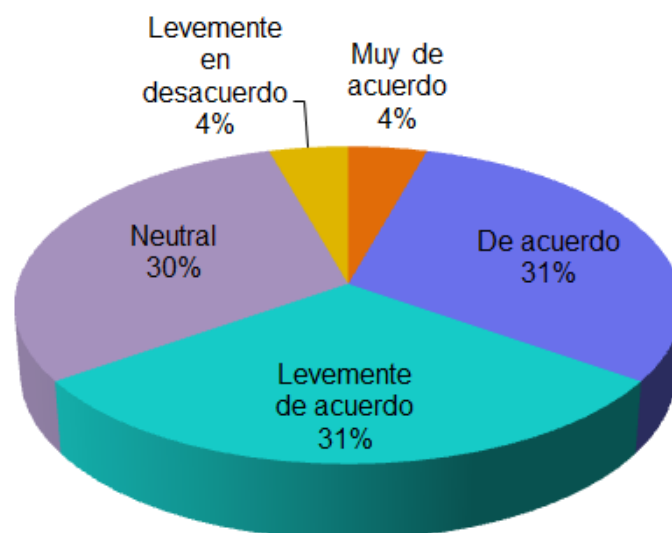


Gráfico # 18: ¿Esta organización no introduce suficientes políticas?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



15.- La pregunta quince muestra los siguientes resultados: el 52 por ciento esta levemente de acuerdo respecto a la comprensión del propósito de la organización, el 26 por ciento están de acuerdo, el 13 por ciento esta levemente en desacuerdo y el 4 por ciento está en desacuerdo.

¿Comprendo el propósito de esta organización?

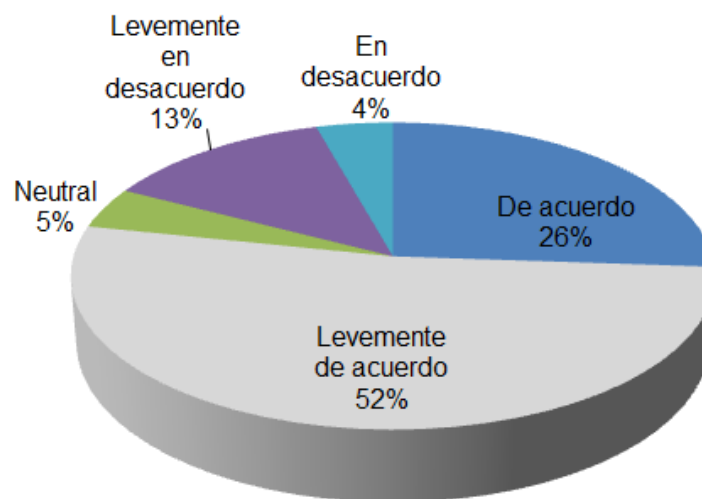


Gráfico # 19: ¿Comprendo el propósito de esta organización?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



16.- En la pregunta diez y seis, los empleados encuestados el 39 por ciento están de acuerdo que la división de las tareas de trabajo asignadas por sus jefes es lógica, mientras que un 31 por ciento están levemente de acuerdo con la lógica en cuanto a la división de tareas, el 17 por ciento se encuentra en una posición neutral, por el contrario el 9 por ciento de los encuestados están levemente en desacuerdo con la lógica mediante la cual se divide las tareas de trabajo, finalmente un 4 por ciento manifiesta encontrarse en desacuerdo con la lógica de división de tareas laborales.

¿La manera en la que se dividen las tareas de trabajo es lógica?

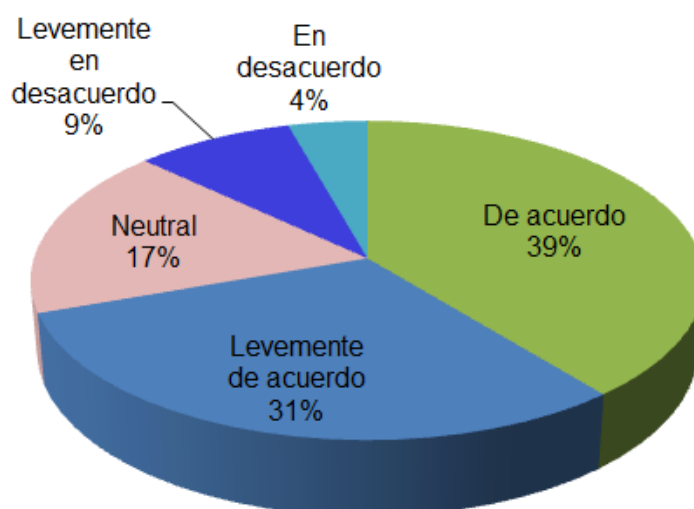


Gráfico # 20: ¿La manera en la que se dividen las tareas de trabajo es lógica?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



17.- En el siguiente gráfico podemos observar que el 35 por ciento de los encuestados se encuentran en una posición neutral frente a los esfuerzos de liderazgo de esta organización mantiene para cumplir con sus propósitos, mientras que 31 por ciento están levemente de acuerdo, 26 por ciento de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con los esfuerzos de liderazgo que mantiene esta organización para cumplir con sus propósitos, por otra parte el 4 por ciento de las personas encuestadas respondieron estar muy de acuerdo con los liderazgos de la organización para cumplir con sus propósitos y finalmente el 4 por ciento respondió estar levemente en desacuerdo.

¿Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la organización cumpla con sus propósitos?

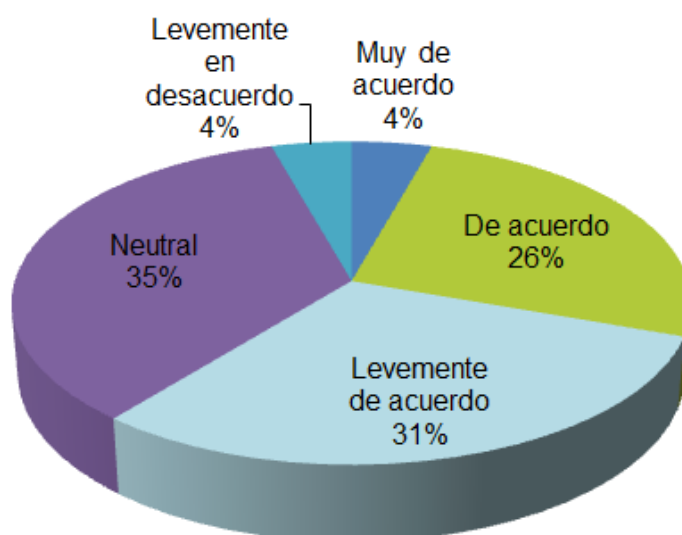


Gráfico # 21: ¿Las esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la organización cumpla sus propósitos?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



18.- La siguiente grafica muestra que el 39 por ciento de los encuestados dicen estar de acuerdo que las relaciones son amistosas entre los miembros de un grupo de trabajo y profesionales, mientras que el 31 por ciento se encuentra levemente de acuerdo, el 22 por ciento de los encuestados toman una posición neutral, el 4 por ciento están muy de acuerdo con que las relaciones son amistosas entre los miembros del grupo de trabajo y finalmente el 4 por ciento se encuentra en desacuerdo.

¿Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales?

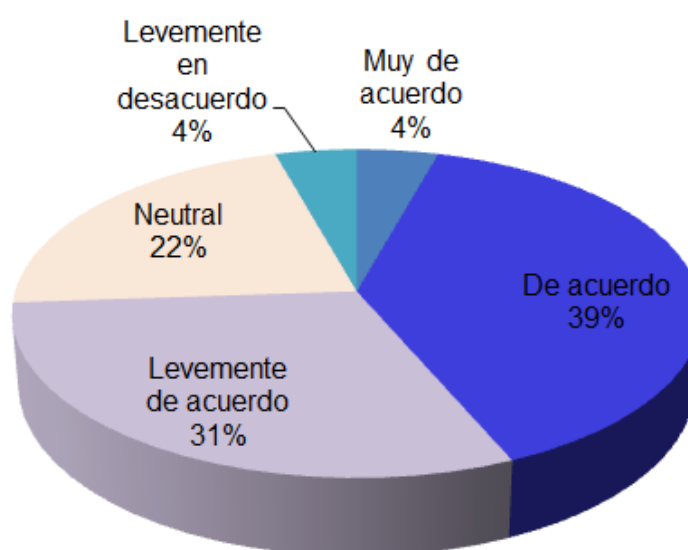


Gráfico # 22: ¿Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas y profesionales?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



19.- En relación a la pregunta diez y nueve, 35 por ciento de los encuestados respondieron estar levemente de acuerdo con las oportunidades que existen en la organización de ascender, situación que ya se ha dado y es un referente, un 26 por ciento respondieron estar de acuerdo con lo anterior, el otro 26 por ciento prefiere permanecer neutral, y por el contrario un 9 por ciento se sienten muy en desacuerdo con las oportunidades que existen en la organización de poder ascender a un cargo mayor y el 4 por ciento restante de los encuestados respondieron estar levemente en desacuerdo con esta situación.

¿Existe la oportunidad de ascender en esta organización?

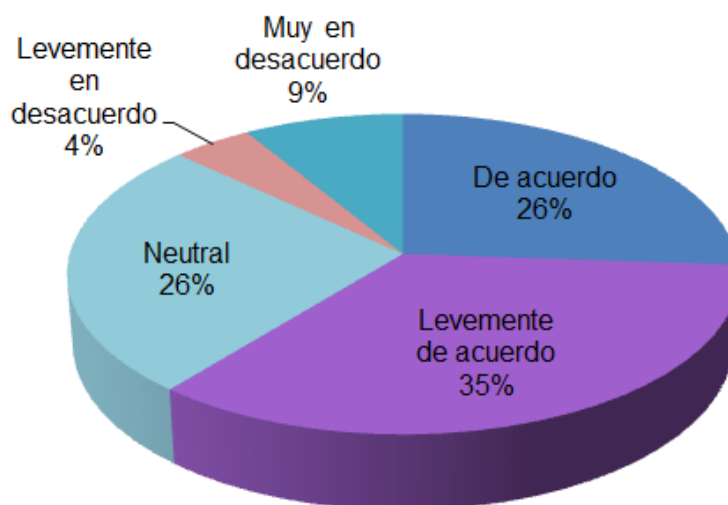


Gráfico # 23: ¿Existe la oportunidad de ascender en esta organización?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



20.- En la gráfica se observa que el 48 por ciento de los encuestados están levemente de acuerdo en que los mecanismos que utiliza esta organización para aglutinarse son adecuados, mientras que 35 por ciento se encuentra de acuerdo con estos mecanismos, el 9 por ciento respondieron estar en desacuerdo y por último el 8 por ciento de los empleados encuestados mencionaron permanecer en una posición neutral.

¿Esta organización tiene mecanismos adecuados para aglutinarse?

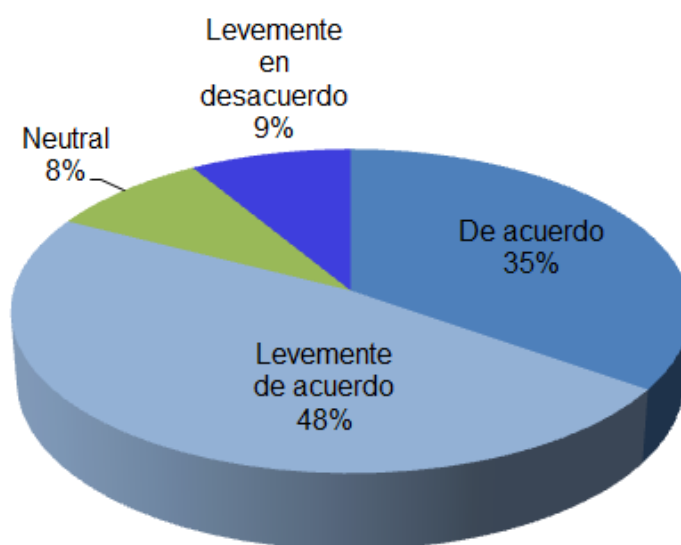


Gráfico # 24: ¿Esta organización tiene mecanismos adecuados para aglutinarse?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



21.- De los empleados encuestados el 52 por ciento respondieron estar levemente de acuerdo en que esta organización favorece al cambio, el 22 por ciento de los encuestados están de acuerdo en el actuar de la organización respecto a los cambios, mientras que el 13 por ciento de los empleados contestaron mantenerse neutrales frente a esta situación, el 25 por ciento mencionó estar muy de acuerdo en que esta organización favorece al cambio, por el contrario tan solo un 4 por ciento mencionaron estar levemente en desacuerdo con lo mencionado y el 4 por ciento restante se encuentra en desacuerdo con el enunciado.

¿Esta organización favorece al cambio?

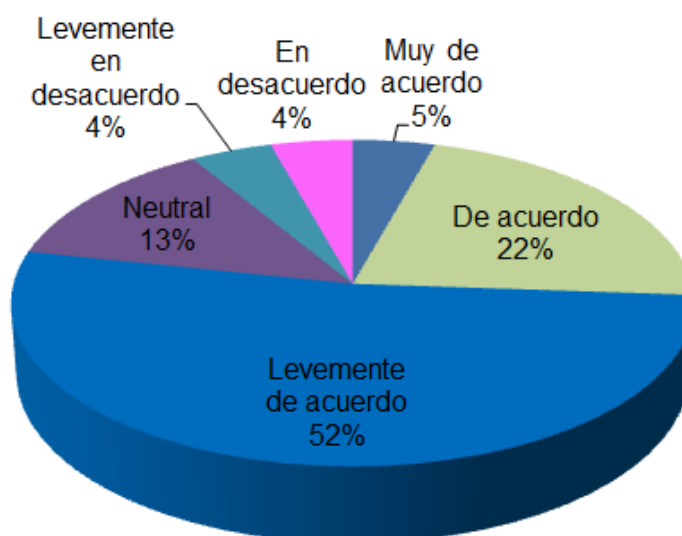


Gráfico # 25: ¿Esta organización favorece al cambio?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



22.- Se observa que el 44 por ciento de los empleados están de acuerdo en la comprensión de las prioridades que mantiene la organización, el 35 por ciento de las personas encuestadas están levemente de acuerdo con este enunciado, mientras que el 9 por ciento prefieren mantenerse en una posición neutral frente a esta situación, el 4 por ciento menciona estar muy de acuerdo, mientras que el 4 por ciento de las personas que laboran en la organización dicen estar levemente en desacuerdo y finalmente el 4 por ciento restante se encuentra en desacuerdo.

¿Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados?

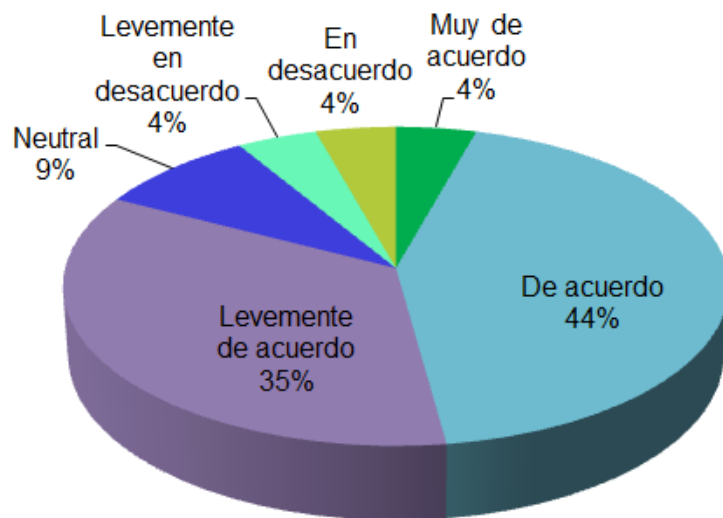


Gráfico # 26: ¿Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



23.- La gráfica siguiente nos muestra que el 44 por ciento de los encuestados están levemente de acuerdo con el diseño de la estructura de su unidad de trabajo, mientras que el 31 por ciento están de acuerdo con este enunciado, el 13 por ciento de los empleados de la organización se mantiene en una posición neutral, el 4 por ciento están muy de acuerdo, por el contrario el otro 4 por ciento están levemente de acuerdo y finalmente el 4 por ciento restante están en desacuerdo.

¿La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada?

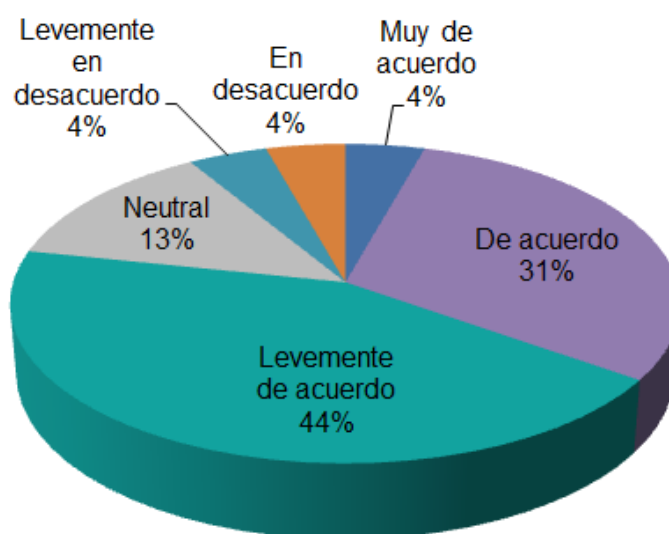


Gráfico # 27: ¿La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



24.- En la siguiente gráfica se observa que el 52 por ciento de los empleados encuestados mencionaron que están levemente de acuerdo en que su jefe trata de guiar sus esfuerzos de trabajo, el 22 por ciento de los encuestados respondieron que están de acuerdo con este enunciado, el 9 por ciento dice encontrarse en una posición neutral, el otro 9 por ciento de los empleados están levemente en desacuerdo y finalmente el 8 por ciento restante afirmó estar muy de acuerdo con la guía ofrecida por parte de su jefe.

¿Para mi es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo?

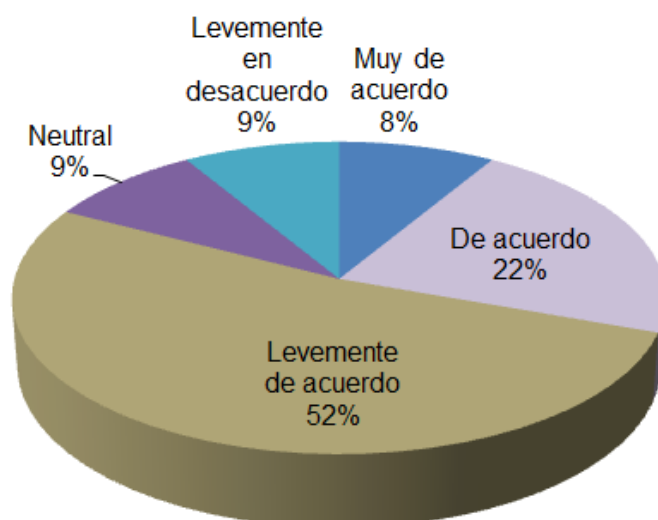


Gráfico # 28: ¿Para mi es claro cuando mi jefa trata de guiar mis esfuerzos de trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca



25.- La siguiente grafica muestra que el 48 por ciento de los encuestados afirma estar levemente de acuerdo con las relaciones que ha establecido para desempeñar apropiadamente su trabajo, el 30 por ciento contesto estar de acuerdo, con esta situación, el 9 por ciento de los colaboradores encuestados respondieron estar muy de acuerdo, el otro 9 por ciento mantiene una posición neutral frente a esta situación y finalmente el 4 por ciento restante menciona estar levemente en desacuerdo con el enunciado.

¿He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo?

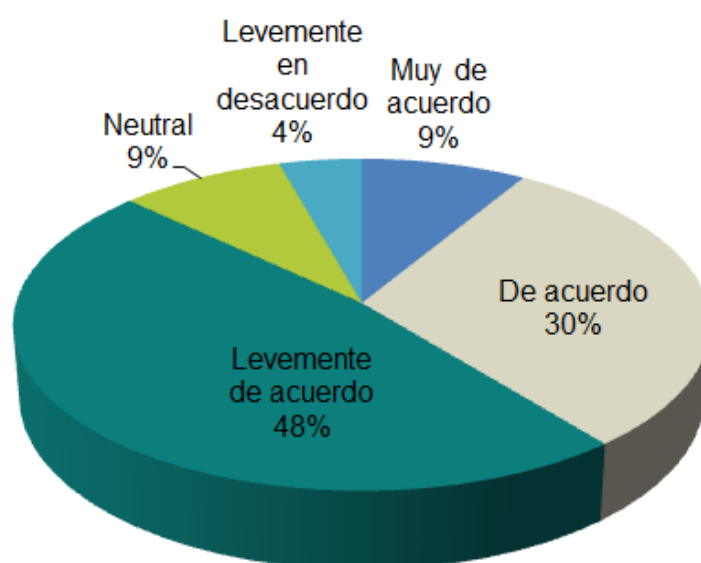


Gráfico # 29: ¿He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



26.- Del total de los cuestionarios aplicados para la pregunta 26 el 44 por ciento mantienen una opinión neutral respecto a la proporción del sueldo y la labor que desempeñan, el 22 por ciento esta levemente de acuerdo, el 17 por ciento respondió estar de acuerdo con esta situación, mientras que el 13 por ciento dice estar muy en desacuerdo y finalmente el 4 por ciento restante manifiesta estar en desacuerdo con el enunciado.

¿El sueldo que recibo es conmensurado con la labor que desempeño?

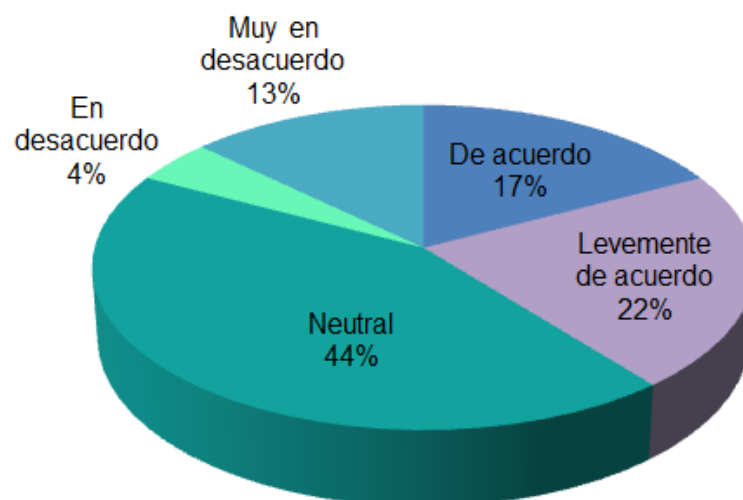


Gráfico # 30: ¿El sueldo que recibo es conmensurado con la labor que desempeño?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



27.- En la siguiente gráfica se observa que el 35 por ciento de las personas encuestadas optaron por una posición neutral en cuanto a la utilidad de las otras unidades de trabajo, el 26 por ciento de los empleados de la organización mencionaron estar levemente de acuerdo y de acuerdo con la utilidad de las otras unidades de trabajo, el 9 por ciento dice estar muy de acuerdo y por el contrario tan solo un 4 por ciento está en desacuerdo con el enunciado.

¿Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo?

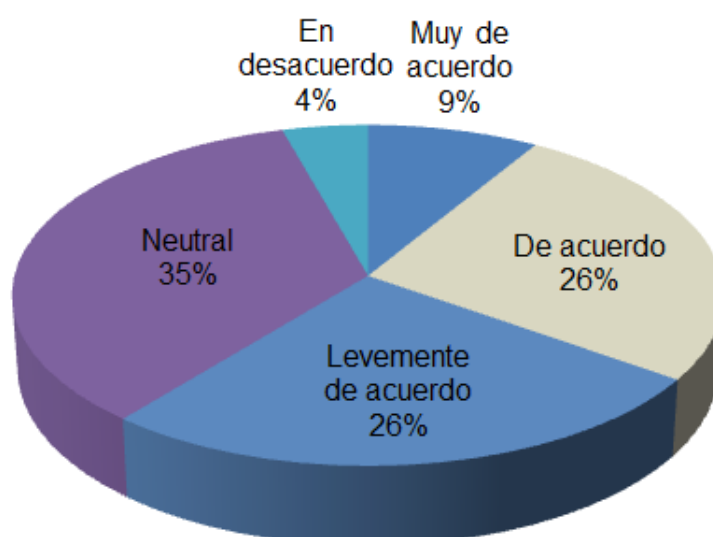


Gráfico # 31: ¿Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



28.- De los 20 colaboradores encuestados, el 39 por ciento mencionaron estar de acuerdo con el gusto por cambiar cosas en el trabajo, mientras que el 35 por ciento respondieron estar levemente de acuerdo, el 17 por ciento se encuentran en una posición neutral y finalmente el 9 por ciento está muy de acuerdo con esta situación.

¿Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo?

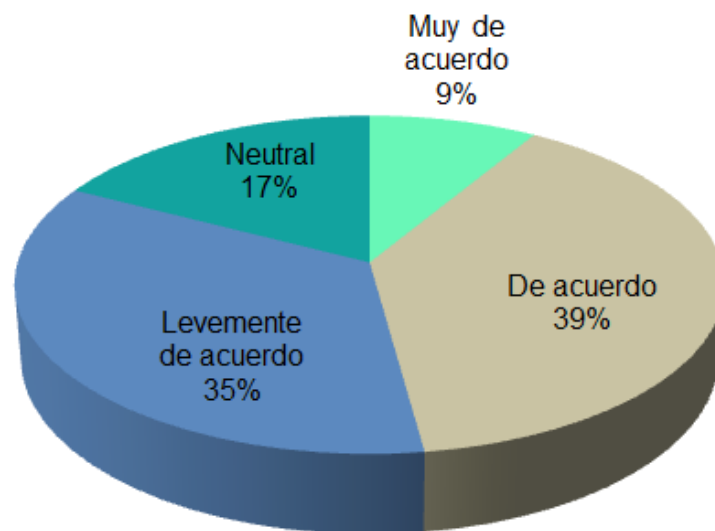


Gráfico # 32: ¿Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



29.- En el siguiente gráfico se observa que hay un porcentaje equitativo del 35 por ciento de los encuestados que se encuentran de acuerdo y otro 35 por ciento que se encuentran neutrales, un 26 por ciento se encuentran levemente de acuerdo en relación a la petición de menos aportes para decidir las metas de las unidades de trabajo respectivas, y finalmente tan solo un 4 por ciento respondieron estar muy en desacuerdo con el enunciado.

¿Deseo menos aportes para decidir las metas de mi unidad de trabajo?

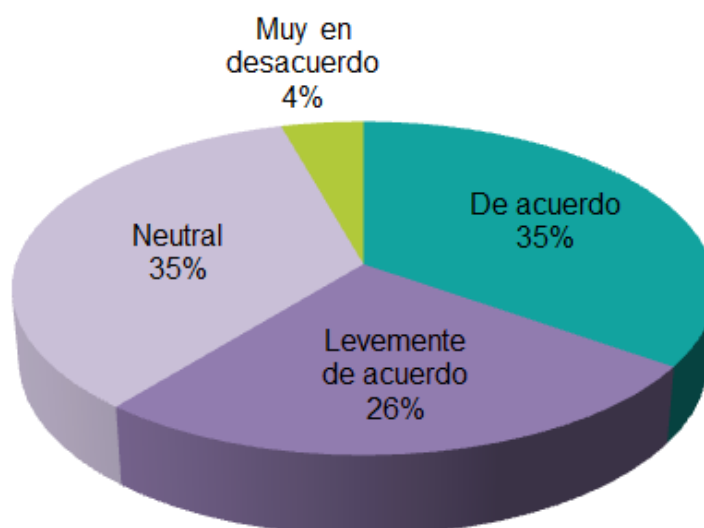


Gráfico # 33: ¿Deseo menos aportes para decidir las metas de mi unidad de trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca



30.- El 35 por ciento del personal encuestado se inclina en optar por una posición neutral frente a la comprensión de los esfuerzos de su jefe para influir en ellos y en los demás miembros de su unidad de trabajo, el 31 por ciento menciona estar levemente de acuerdo con este enunciado, el 22 por ciento dice estar de acuerdo, el 4 por ciento responde estar muy de acuerdo con el enunciado, mientras que el 4 por ciento esta levemente en desacuerdo y finalmente el 4 por ciento restante está muy en desacuerdo.

¿Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo?

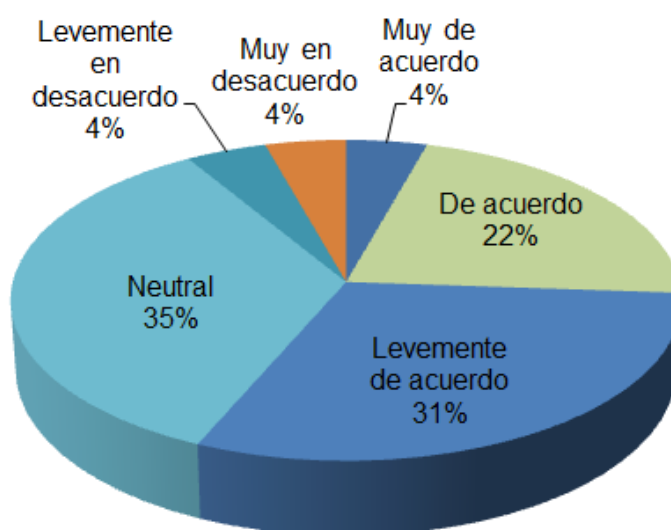


Gráfico # 34: ¿Comprendo los esfuerzos de mi jefe para incluir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo?

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca



2.3.4 Informe del análisis de las variables

El análisis de las variables del modelo de Weisbord, nos permite hacer un diagnóstico de la situación del hotel en su estructura y funcionamiento e identificar problemas inducidos por el entorno, así como las actividades que realizan la administración y sus métodos.

Respecto al “propósito de la organización”, sus metas y objetivos, su visión y misión, podemos indicar que todos los colaboradores conocen del tema, y están conscientes que un desempeño efectivo es lo que mantendrá a la empresa en constante crecimiento, por tanto están de acuerdo hay compromiso y colaboración con los objetivos, prioridades y metas trazadas.

En relación a la variable “estructura de la empresa”: El hotel tiene una estructura organizacional que ayuda a tener claro las funciones y actividades de los colaboradores conforme al cargo que posee, también facilita la repartición lógica de tareas y trabajos entre los distintos niveles jerárquicos, recalcando que en la práctica prevalece un manejo horizontal y trato igualitario, respecto a la estructura de las algunas unidades de trabajo se han ido constituyendo de acuerdo a las necesidades y a los resultados, cabe indicar que en el hotel el personal realiza tareas asignadas propias de cada área y hay un clima de colaboración y apoyo entre los diferentes departamentos.

Respecto a las “relaciones” dentro de la empresa, los encuestados mantienen una relación armoniosa entre compañeros y con su jefe, han llegado a establecer un entorno de compromiso solidario. Se debe señalar que la comunicación dentro de la empresa es directa y abierta, lo que facilita las actividades entre los colaboradores.

En lo que concierne a la variable “recompensas”, se maneja un sistema de recompensas equilibrado, se incentiva a los colaboradores con viajes a capacitaciones almuerzos de integración y celebraciones de fechas especiales como cumpleaños. Además existe una aceptación de los salarios y prestaciones ya que consideran que el reparto es equitativo. Por otra parte



muchos de los colaboradores tienen la opción de ascender en sus puestos situación a la que ya han tenido acceso algunos de ellos.

Referente al “liderazgo”, el tipo de liderazgo que se maneja por parte del gerente se lo puede establecer como emprendedor, puesto que es el que define las funciones de la organización, controla la empresa y la estrategia global de ésta e influye en las personas a las que controla directamente. Además que mantiene una relación cordial y equitativa con los empleados les permite opinar y recibe sugerencias por parte de los mismos, los apoya e incentiva constantemente para que sus tareas se realicen efectivamente. Una de las estrategias que ha implementado en el último año es la dar autonomía a cada colaborador para que pueda aplicar su criterio al momento de tomar una decisión o resolver un problema relacionado con su área, eliminando así a lo que su gerente llama “una burocracia interna innecesaria”, estos entre otros esfuerzos han generado resultados positivos para el cumplimiento de propósitos y progreso de esta empresa hotelera.

La siguiente variable los “mecanismos útiles”, que desempeñan el papel de apoyar y facilitar el trabajo en la empresa como es el equipo tecnológico utilizado dentro del hotel podemos manifestar que es un equipo actualizado de reciente adquisición facilita la comunicación entre departamentos y colaboradores. Además se cuenta con las capacitaciones que es otro mecanismo auxiliar al que tienen acceso todos los colaboradores mismos que creen que es una forma de motivación.

El “ambiente laboral” es bueno, el personal es amistoso y amable, la rotación de personal es casi nula, lo que ha dado una ventaja frente a los demás establecimientos, ya que no se generan gastos por contrataciones, otra característica del personal es que no existe una brecha generacional marcada, lo que ha llegado hacer un punto a favor para la buena relación existente. Por otro lado no existe ninguna forma de organización de los trabajadores.

Finalmente en la variable “actitud hacia el cambio”, cabe señalar que tanto los colaboradores como la gerencia conscientes de que la industria hotelera es una



de las más cambios experimenta debido entre otros aspectos a las exigencias de los usuarios y al ambiente competitivo que les rodea, mantienen una actitud de aceptación hacia el cambio y renovación constante. Se mantienen actualizados, toman talleres y capacitaciones conjuntamente con los demás miembros de la cadena “CIALCOTEL” a la que el hotel pertenece.

Finalmente una estrategia que ha implementado la gerencia y que está relacionada con la parte humana de los colaboradores es la ayuda permanente a un grupo vulnerable de la sociedad, actividad que los empleados consideran una motivación a seguir esforzándose y mejorando en sus áreas de trabajo.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA

Aplicación de las diferentes etapas del *Desarrollo Organizacional* en los distintos procesos que manejan los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo

3.1 Elaboración de un manual de *Desarrollo Organizacional* para el Hotel Carvallo de la ciudad de Cuenca

3.1.1 Introducción

Después de analizar la distribución y funcionamiento del Hotel Carvallo nos hemos enfocado en tres aspectos que creemos son los más importantes para la elaboración del manual de ‘DO’. El propósito de este manual es ser una guía y fuente de información con temas básicos que usa el ‘DO’ en las distintas etapas de su aplicación dentro de las empresas hoteleras y organizaciones en general. El enfoque será en primer lugar a la obtención de un diagnóstico correcto, que es el primer paso fundamental dentro de la evaluación, y permite identificar la situación de la organización, luego se sugerirá un modelo de estructura organizacional, en el cual las organizaciones podrán basar su



manejo para finalmente realizar un enfoque a herramientas de competitividad usadas por el 'DO' como son la comunicación efectiva y la aplicación de códigos de ética y responsabilidad social.

3.1.2 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Ofrecer un modelo estándar de estructura organizacional a los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca y de esta manera mejorar el nivel de eficiencia en sus operaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar información básica sobre estructura organizacional en base a técnicas y métodos de *Desarrollo Organizacional* y de esta manera pueda ser utilizada como una guía práctica.
- Proveer a estas organizaciones una opción de autoevaluación, así como la posibilidad de analizar su estructura organizacional para mejorarla y fortalecerla.
- Familiarizar a la industria hotelera de la ciudad de Cuenca en especial a los hoteles cuatro estrellas respecto a la influencia que tiene la estructura organizacional en su servicio.

3.2 Historia Hotel Carvalho

El Hotel Carvalho es un hotel de primera categoría (4 estrellas) que está ubicado en el centro histórico de la Ciudad de Cuenca, en la calle Gran Colombia 9-52 entre Padre Aguirre y Benigno Malo, La edificación creada en el año 1927, perteneció en sus inicios a la familia Delgado, familia pudiente de la ciudad que se dedicaba a la exportación de cascarilla de cacao, misma que



importo el latón desde Francia con el que está recubierto parte del techo del inmueble. Desde el año 1957 funciona como “La casa del Médico” centro creado por el Dr. Enrique León Delgado, hasta 1999 fecha en la que se inicia la remodelación y adecuación para la creación del nuevo proyecto hotelero a cargo de la familia Carvalho, inaugurándose el hotel en el año 2003⁴.

3.2.1 Servicios

El Hotel cuenta con 30 habitaciones decoradas con un estilo clásico y elegante, que incluyen baño privado con tina, despertador, teléfono, fax, mini bar, televisión por cable, internet ilimitado/ WIFI, room service.

- Restaurante con servicio de desayuno bufet.
- Transfer
- Servicio de lavandería
- Salón de eventos con capacidad para 30 personas

Como información adicional hay que indicar que el hotel pertenece a la cadena de hoteles boutique ‘CIALCOTEL’, misma que tiene una alianza con una de las agencias de viajes más grandes de Latinoamérica como es despegar.com.

⁴ Eco. Xavier Carvalho. Gerente de Hotel Carvalho. Cuenca, 17 Marzo 2015.



Img. 10: Recepción Hotel Carvallo.

Fuente: Hotel Carvallo.

3.2.2 Estructura Organizacional

El marco organizacional forja los cimientos para la formación de una empresa en este caso hotelera, ya que a través de esta herramienta se pueden fijar objetivos y proponer metas hacia una misma dirección y trabajar en ello de forma sistemática.

El Hotel Carvallo maneja una estructura organizacional bajo la cual ha podido cumplir sus objetivos planteados logrando así brindar un servicio de calidad para todos sus huéspedes ofreciendo una experiencia inolvidable.

3.2.2.1 Divisiones y Funciones

Dentro del marco de la estructura organizacional se encuentran las divisiones y funciones de la empresa. En este caso el Hotel Carvallo cuenta con 4 departamentos en sus instalaciones:



Departamentos Del Hotel Carvallo



Gráfico # 35: Departamentos del Hotel Carvallo

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

El clima organizacional que maneja el Hotel Carvallo le hace posible llevar una excelente relación entre departamentos y sobre todo una buena comunicación entre los mismos. En el departamento de ventas trabajan 4 personas, en esta área a mas de tener contacto directo con gerencia, maneja una amplia comunicación con el departamento de recepción ya que para realizar las ventas del hotel necesita sincronizar ciertos aspectos claves para brindar un buen servicio como por ejemplo:

- Fecha de llegada y salida de los huéspedes
- Pedidos especiales
- Venta de habitaciones (Disponibilidad)
- Marketing del hotel

El departamento de ventas es una de las partes medulares de una empresa hotelera ya que por medio del mismo se puede realizar estrategias de venta



para aumentar la capacidad de ingresos. Es importante recalcar que el personal a cargo de este departamento realiza viajes de familiarización denominados *Famtrip*, este aspecto es relevante ya que de esta forma el hotel puede expandirse hacia nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional con el propósito de otorgar reconocimiento para el este.

El departamento de ventas es el primero en encaminar la distribución del personal ya que a raíz de la venta de los servicios del hotel se genera el movimiento de los distintos departamentos para ofrecer el mejor servicio. En el caso del Hotel Carvalho el área de ventas coordina todos los procesos directamente con el departamento de recepción ya que recepción es el núcleo principal de información e imagen del hotel⁵.

DEPARTAMENTO OPERATIVO

El funcionamiento del Hotel Carvalho depende también del departamento de operaciones, en esta área trabajan 8 personas.

Operaciones mantiene una comunicación efectiva con todos los departamentos, ya que la persona encargada de esta área inspecciona las siguientes actividades:

- Mantenimiento del hotel
- Compra de insumos
- Housekeeping
- Coordinación de actividades con el departamento de recepción
- Comunicación con el personal del hotel
- Capacitaciones para el área operativa del hotel
- Coordinación de actividades para banquetes y menús del hotel

⁵ Ing. Mónica Solís. Gerente de Ventas. Cuenca, 25 Marzo 2015



Este departamento coordina las actividades relacionadas con el hospedaje y alimentación para que puedan funcionar de forma eficiente y eficaz con el objetivo de brindar un buen servicio planificadamente.

La peculiaridad de esta área es que las relaciones interpersonales están basadas en la cordialidad y respeto llegando a tener una relación de tipo “Familiar”, siendo el responsable de este departamento el principal impulsor generador de este ambiente en la organización, pues tiene la convicción de que las relaciones personales pueden afectar directamente en el servicio que puedan ofrecer. Razón por la cual el personal estapendiente no solo con los problemas laborales si no también con las circunstancias personales de cada uno de los colaboradores del hotel. Podemos constatar entonces la aplicación del principio humano del ‘DO’.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Esta área encargada de contabilizar todos los actos comerciales de la empresa cuenta con dos personas : Jefa del área de contabilidad y una persona auxiliar.

A mas de mantener un registro de todas las actividades comerciales que se dan dentro del hotel, mantiene una excelente comunicación con todas las áreas en especial con gerencia emitiendo reportes que evidencien el estado de la empresa y que ayuden en la toma de desiciones.

DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

Para el Hotel Carvallo el área de recepción es el eje principal para un buen funcionamiento del mismo ya que representa la *primera imagen*, además de que gran parte de la información es procesada en primera instancia por este departamento y se interconecta a su vez con las demás áreas.

Cuenta con el siguiente personal para laborar en este cargo: Un jefe de recepción, dos recepcionista y un auditor nocturno.

Siendo este departamento la imagen del hotel, debe existir por tanto no solo cordialidad sino una buena organización, eficiencia y calidad de servicio por



parte del personal al momento de cumplir sus funciones. Para el Hotel Carvalho el clima organizacional que se maneja en cada área se caracteriza por el compañerismo amabilidad y buen trato, claro está que la preparación profesional es importante y es un requisito que es verificado por gerencia al momento de la contratación.

Dentro de las funciones que se realizan en esta área tenemos:

Jefe de recepción

- Principalmente es la encargada de la distribución y control de las actividades que se realicen en esta área.

Recepcionista

- Check in
- Check out
- Coordinación con el departamento de ventas
- Coordinación con el departamento de contabilidad
- Coordinación con el departamento de operaciones
- Distribución de habitaciones
- Registro de huéspedes
- Coordinación de los servicios que se prestan durante la estancia de los huéspedes
- Proporcionar información a los huéspedes

Importante: En el hotel tanto el jefe de recepción como el personal a su cargo trabajan en conjunto como un equipo para ofrecer calidad en el servicio.

3.2.2.2 Planeación Estratégica

Un punto básico del *Desarrollo Organizacional* es la planeación; se trata de la elaboración del gobierno y administración que pueda guiar nuestras acciones. Considerando siempre que la organización de la empresa estará sujeta a cambios que pueden repercutir en el éxito de la misma. El objetivo de la planeación estratégica es que las organizaciones puedan mantenerse a través del tiempo.



Cuando las empresas se encuentran en el inicio de sus operaciones generalmente se organizan de manera empírica en algunos casos sin experiencia, como consecuencia de estas acciones puede existir desconformidades e incluso discrepancias en las actividades que se realicen, dando como resultado una completa desorganización y pérdidas que pueden ser tanto en recursos humanos como financieros.

En el momento que la organización empieza a manejar sus actividades y sobre todo su administración de una manera más eficaz y eficiente, los resultados se notarán a la hora de brindar un servicio de excelencia, descartando la espontaneidad reflejo de una administración frágil.

Una vez superada la administración empírica se logrará organización en las actividades aprovechando eficientemente los recursos y por supuesto se obtendrá credibilidad frente a los clientes y proveedores.

Planificar representa identidad para las empresas, esto les ayuda a llegar a su mercado meta. Al momento que se planifica se establecen objetivos, representando el cambio que deseamos. Por último, es importante realizar acciones de prevención, por más que establezcamos una organización bien estructurada y planificada, en algún momento puede ocurrir algún imprevisto por esta razón que es muy importante 'probar' (Pinto 66).

3.2.2.3 Funciones e importancia de la planeación estratégica

En el proceso de desarrollo de una organización, el paso que se debe tomar en cuenta para la formación de una estructura de gobierno y administración sólida, es el enfoque que se da al momento de elaborar un *Plan Estratégico*, el cual tendrá mucha influencia en los servicios que ofrezca la misma.

Las decisiones y acciones que se tomen en una organización son el producto de una serie de procesos relacionados con la planeación estratégica. Las actividades no se realizarán superficialmente si no por el contrario todo seguirá un orden en especial respecto a la misión, visión y objetivos de la organización.

La planeación estratégica funciona en bases a los siguientes ejes:



- Hacia dónde va la empresa
- Como llegará la empresa hacia allá

Para responder estas incógnitas es necesario plantearse una ruta para alcanzar el éxito. Se recomienda basarse en los siguientes aspectos:

- Visión y Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Plan de acción
- Evaluación.

A continuación se presentarán estas herramientas en un gráfico que ayudará a comprender de mejor manera las herramientas que utiliza la planeación estratégica.

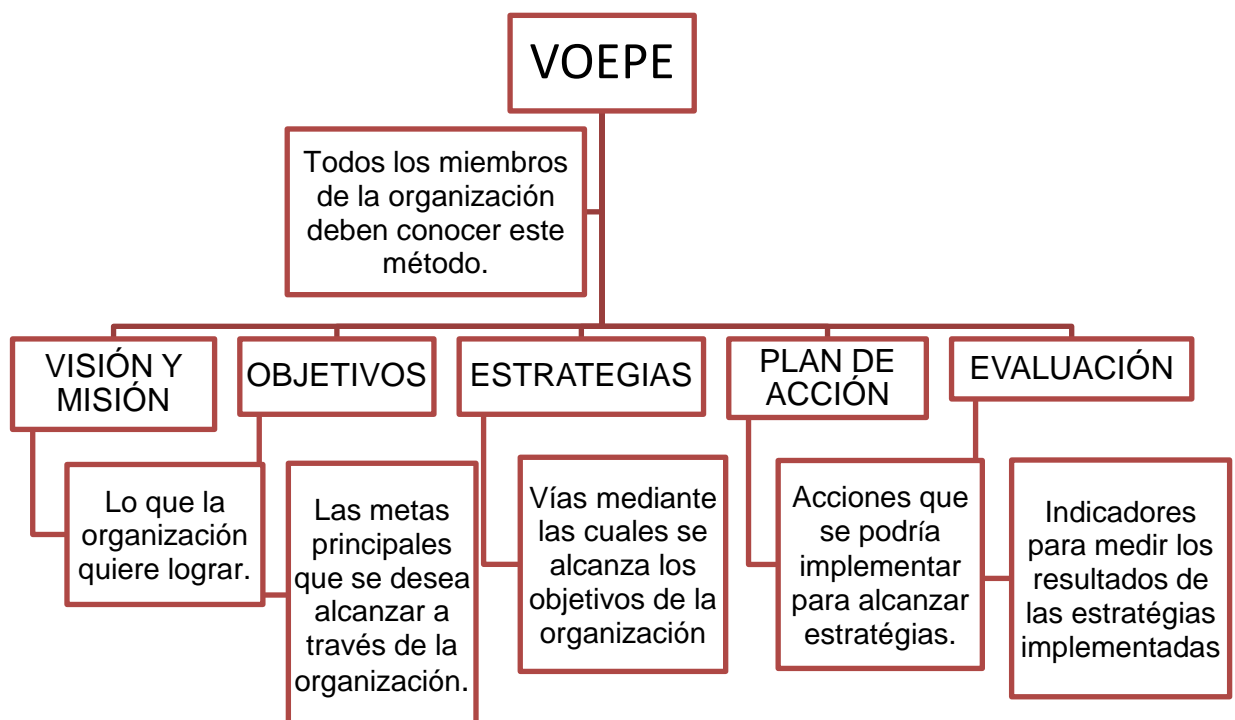




Gráfico # 36: VOEPE (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Plan de Acción y Evaluación).

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.

Dentro de la estructura organizacional tenemos:

MISIÓN Y VISIÓN

Misión.- Hace referencia a la razón de ser de la empresa, nos indica para que se crea la misma. Ésta se convertirá en la guía para desarrollar las acciones propuestas por parte de todos sus colaboradores y directivos.

Toda misión debe contar con:

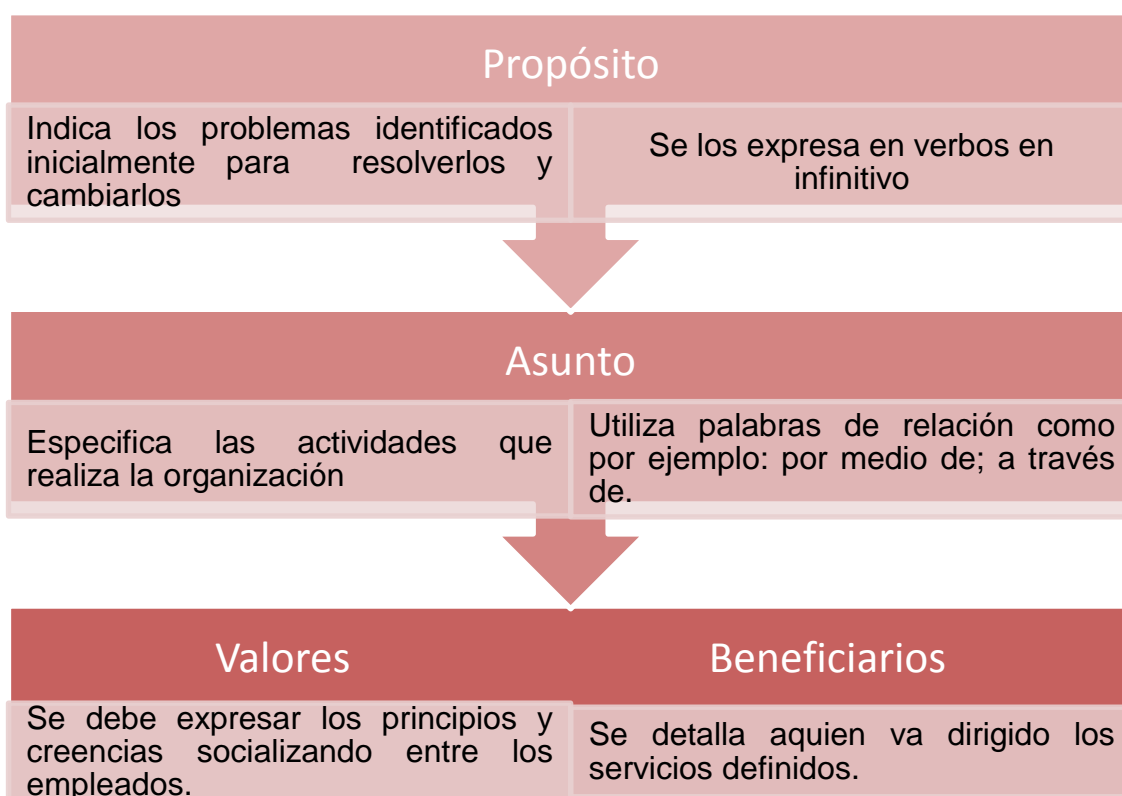


Gráfico # 37: Elementos de la Misión

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.

Para un sano crecimiento de la empresa se recomienda que los colaboradores participen en la elaboración de la misión para que de esta manera se sientan comprometidos y parte de ella.



Misión del Hotel Carvalho:

“Ser un equipo capaz de generar felicidad para nuestros clientes a través de nuestro servicio”.

Visión.- Nos indica el camino hacia el cual están destinados los esfuerzos de los colaboradores, nos indica el para qué de una empresa, como se ve ésta a futuro, la visión debe ser expresada de forma clara y concisa para no caer en dudas y entorpecer el cumplimiento de los objetivos y estrategias que se proponga la empresa.

Visión del Hotel Carvalho:

“Dentro de 5 años estar dentro de los 5 mejores hoteles de la Ciudad de Cuenca”.

METAS Y OBJETIVOS

Metas.- Nos indica los cambios que queremos lograr en el entorno, al momento que se cumple una meta se logra un acercamiento a la misión de una organización.

Objetivos.- Hace referencia a los pasos que debemos seguir para la consecución de los objetivos.

De esta manera al cumplir una misión estamos plasmando varias metas.

Las metas a más de ser medibles y concisas deben ser:

- **Específicas:** Deben ser precisas, detalladas y concretas, expresar lo que se quiere lograr. Para redactar una meta generalmente se recomienda usar las siguientes palabras: ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cuál? y ¿Por qué?.
- **Mesurables:** hace referencia a que las metas deben ser medibles y contables, es por esta razón que se deben expresar en base a la incógnita ¿Cuánto?



- **Alcanzables:** Se pueden alcanzar las metas a través de la identificación de los recursos internos como externos es decir tanto las fortalezas como las oportunidades que tenga la organización. Es significativo que todos los miembros de la organización estén de acuerdo con las metas para trabajar bajo un mismo concepto.
- **Realistas:** Las metas que se fijan deben ser realistas, no crear proyectos inalcanzables que no se puedan cumplir o controlar a futuro.
Para plantear una meta los colaboradores de una empresa deben conocer a plenitud sus habilidades y destrezas para que puedan direccionar sus propósitos. Además deben hacerse una pregunta ¿Es viable?, ya que si no lo es, muchos esfuerzos se convertirán en fracasos.
- **Tiempo:** Para alcanzar una meta se debe tomar en cuenta los plazos de tiempo, se establece un determinado período para el cumplimiento de una meta, si se cumple con el tiempo establecido los beneficios se verán en los resultados y en un mayor control sobre la situación.

LAS ESTRATEGIAS Y EL PLAN DE ACCIÓN

Luego que las metas y objetivos han sido definidas, el siguiente paso es pensar en la manera como llegar a los mismos, es decir empezar a trabajar en las estrategias para alcanzar las metas y objetivos. Iniciamos analizando el entorno en el que se desarrolla la organización, luego procedemos a trabajar en los pasos a seguir para su implementación. Estos pasos significan acciones que nos permiten poner en práctica las estrategias determinadas, a esta serie de acciones se las conoce como plan de acción.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Al momento de planificar o diseñar un plan de acción debemos comprobar que los logros planteados inicialmente se cumplieron. Por lo tanto se requiere de un instrumento para la evaluación del Plan. Los resultados corroborarán y evidenciarán el avance de un proyecto o programa y que resultados se han obtenido (Radusky 63-70).



3.2.2.4 Estructura Organizativa

Propuesta de organigrama para el Hotel Carvalho

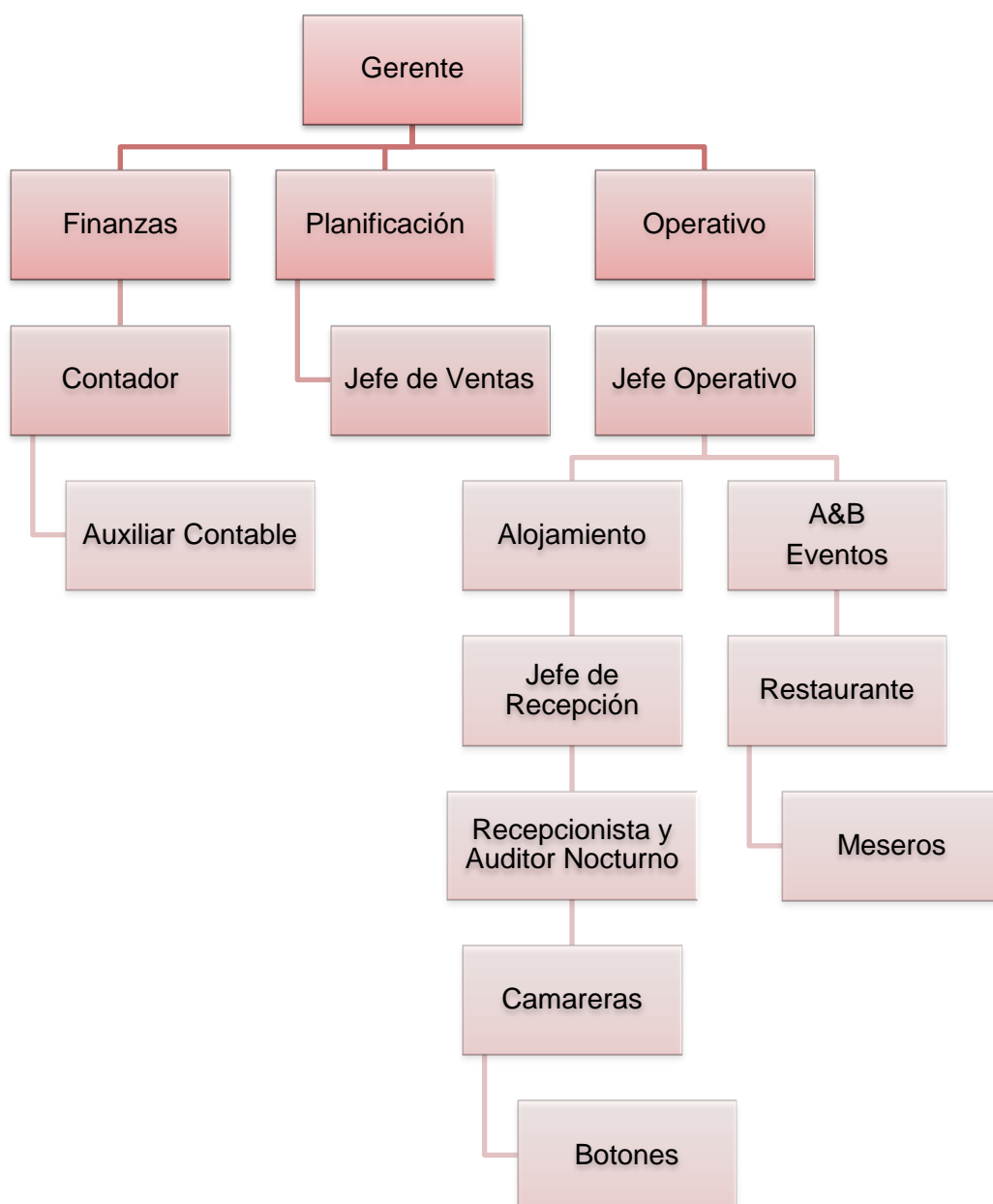


Gráfico # 38: Propuesta de Organigrama para el Hotel Carvalho.

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvalho



Proceso de diagnóstico en el *desarrollo organizacional*

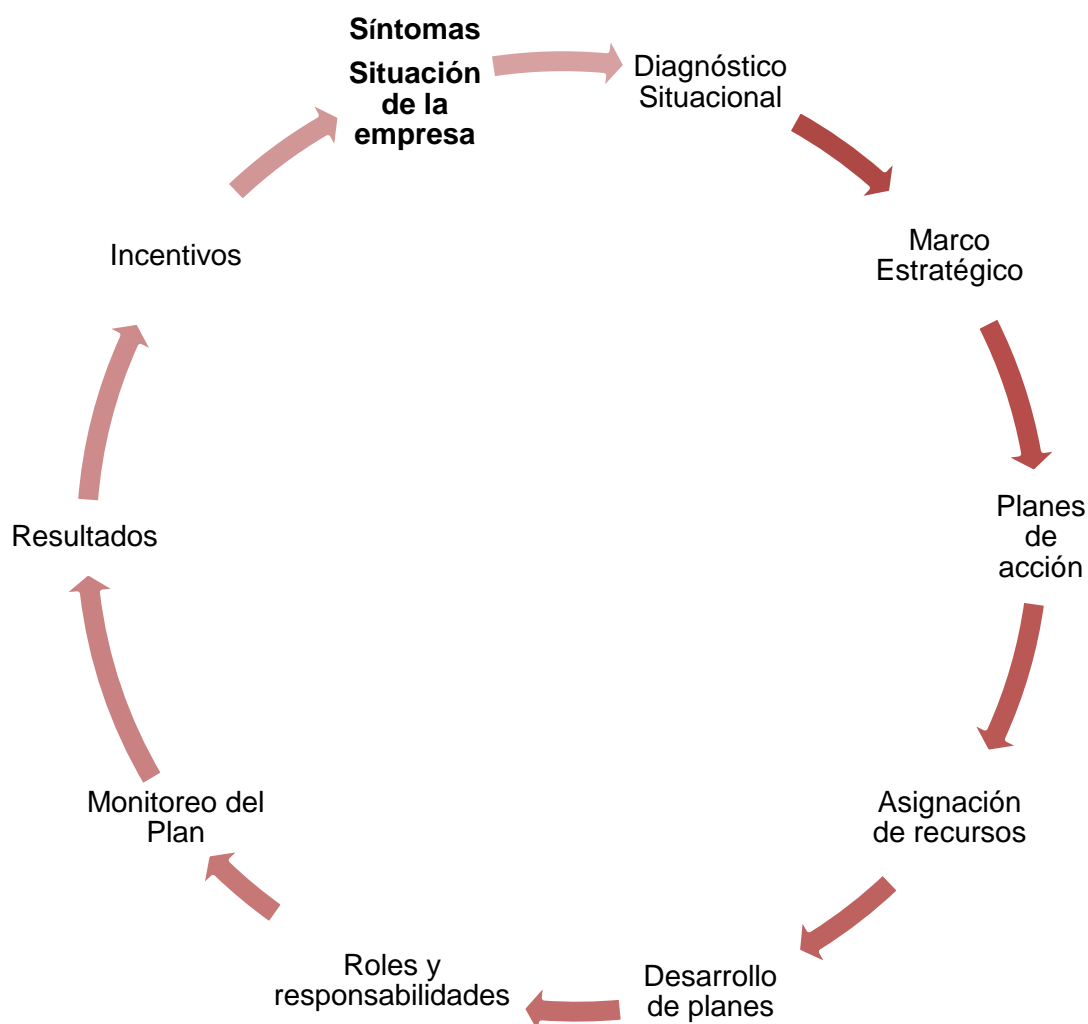


Gráfico # 39: Proceso de diagnóstico en el Desarrollo Organizacional.

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.

3.2.2.5 Diagnóstico Organizacional

Es una actividad que involucra a un grupo de personas o también a instituciones interesadas, con el propósito de plantear soluciones a posibles problemáticas, sometiéndose a un auto análisis que los conducirá a un plan de acción preciso que permita solucionar la situación.

La base del diagnóstico radica en los exámenes periódicos, estos exámenes son de gran ayuda ya que constituyen un sistema de control que le permite a



la organización o empresa optimizar su funcionamiento, una vez que se detecta la raíz del problema surgen acciones para eliminarlos (Hernández et al 65).

Es necesario recalcar que en un diagnóstico se evalúa el sistema frente a modelos como se explica en el siguiente cuadro:

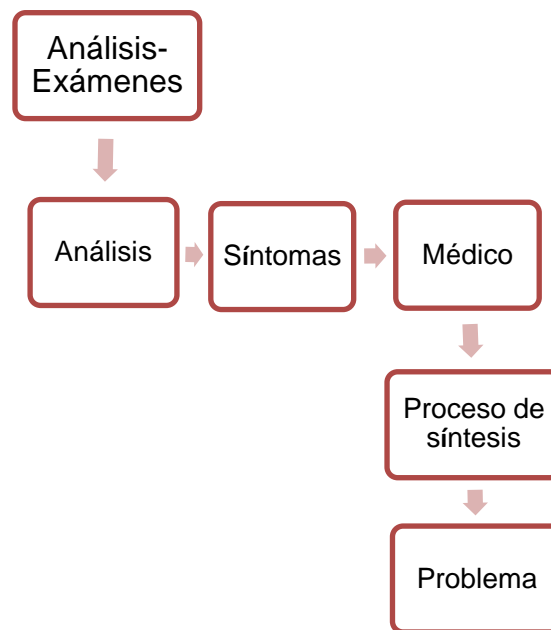


Gráfico # 40: Análisis del diagnóstico.

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.

PROCESO DE PLANEACIÓN DEL *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*

El proceso de diagnóstico nos indica donde nos encontramos, seguido de un plan de acción que nos muestra hacia dónde vamos, una vez comprendido el camino se asignan responsabilidades y funciones para luego ejecutarlas y finalmente realizar un seguimiento y control .

TIPOS DE DIAGNÓSTICOS

- **Diagnóstico Empresarial**



Este tipo de diagnóstico le permite a la empresa poder ofrecer un valor agregado, desarrollar opciones para obtener beneficios siempre y cuando se considere una opción segura. El recurso humano es parte esencial del diagnóstico empresarial ya que involucra a las personas de la siguiente manera:

- Sentido de pertenencia
 - Anhelos de éxito
 - Proyecto de vida
 - Aspiraciones para triunfar
-
- **Diagnóstico de direccionamiento**

Este tipo de diagnóstico busca responder la siguiente pregunta: ¿Cómo se ha orientado el negocio? Intenta determinar hacia donde se dirige la organización, para este diagnóstico el consultor debe reunirse con las personas más representativas de la empresa, es importante que las soluciones propuestas surjan de estas reuniones quesean aceptadas por todo el grupo de esta manera se estará garantizando la implementación de las mismas para que no exista conflictos de ningún tipo dentro de la organización.

En este tipo de diagnóstico el *consultor* se concentra en cuatro puntos principales y son:

- Misión
- Visión
- Valores
- Creencias

- **Diagnóstico de áreas funcionales**

El propósito de este tipo de diagnóstico se centra en la evaluación específica por departamentos o funciones de una organización. Cuando el análisis se lleva a cabo se puede resaltar algunas áreas potenciales, en cuanto a mayor calidad mejora la productividad.



Los aspectos más evaluados en este tipo de diagnóstico son:

- Eficiencia y eficacia en cuanto al uso de los recursos
- La imagen que se proyecta
- Las necesidades del personal
- Capacitaciones
- Incentivos salariales

MÉTODO GENERAL DE DIAGNÓSTICO

Es un método mediante el cual se trata de someter a la organización a un autoanálisis para identificar los problemas que posiblemente estén afectando el clima organizacional, a este tipo de problemas se los denomina “de fondo”, el procedimiento que se lleva a cabo para este tipo de diagnóstico se basa en lo siguiente:

- **Selección del grupo de trabajo**

Para conocer la problemática se realiza la selección del personal que conformará el grupo de análisis, se escogerá a los colaboradores más representativos. Este grupo deberá conocer el sistema para agilizar los procesos.

El grupo no debe ser mayor a 20 personas y tampoco incluir más de tres niveles jerárquicos. Se recomienda un grupo de 10 a 20 personas.

- **Entrenamiento del grupo de trabajo**

Cuando se aplica el diagnóstico se puede detectar un ambiente no deseado entre algunos colaboradores es por esta razón que los empleados deben ser entrenados y para poder cumplir con este reto debe existir motivación de por medio y se lo puede lograr a través de los siguientes enunciados:

- Decir lo que piensan
- Respetar las ideas de los demás



- **Identificación de síntomas individuales**

Se realiza una reunión donde los integrantes del grupo mencionan las posibles causas de los problemas desde su punto de vista.

- **Elaboración de una lista colectiva**

Luego de que cada miembro haya expresado por escrito los síntomas de los problemas en la empresa se realiza una lista colectiva de la siguiente manera:

- Cada miembro debe mencionara un síntoma a la vez (todos deben participar)
- El facilitador anotará los síntomas

Es necesario que el facilitador de las siguientes recomendaciones

- Escuchar al compañero
- Evaluar las ideas, síntomas o apreciaciones
- Autoanalizarse cada uno
- Ser específicos: decir lo más importante y relevante
- Evitar estar a la defensiva
- Evitar discusiones en esta etapa del procedimiento
- Evitar justificaciones de los síntomas
- Tratar de presentar síntomas mas no soluciones
- Recordar que se busca el síntoma no el causante

El facilitador debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para su propia presentación:

- No intimidar al grupo
- Evitar que algún miembro del grupo intimide a los demás
- Ser paciente
- Evitar discusiones
- Tratar que los síntomas queden claros
- Propiciar el orden
- Escribir lo síntomas de forma legible



PROCESO DE SÍNTESIS Y GENERACIÓN DE PROBLEMAS

Existen diversas maneras de efectuar el proceso de síntesis, para la definición de problemas.

- Síntesis por agrupación
- Síntesis por estructura
- Síntesis por subsistemas

- **Clasificación y jerarquización de los problemas**

Una vez que se ha estructurado los síntomas en problemas. El facilitador empieza a responder a los síntomas que se plantearon en las actividades anteriores y después el facilitador pide a los integrantes del grupo que coloque los síntomas que se identificaron en orden de importancia según su criterio, de forma tal que los resultados sean representados a través de una matriz.

- **Planteamiento de soluciones**

Posteriormente se reorganiza al grupo en subgrupos según el número de personas que hayan asistido, y se asigna a cada grupo un número de preguntas para que los resuelvan de acuerdo a lo planteado.

- **Elaboración de un plan de trabajo**

De forma inmediata se asignan los responsables para cada tarea y el presupuesto necesario para implementar las respectivas acciones. Finalmente se aconseja reuniones periódicas para controlar si las acciones aplicadas surtieron efecto o si existe algún problema que no se ha resuelto todavía (Hernández et al 67-72).

3.2.3 Consideraciones adicionales para la aplicación del proceso del Desarrollo Organizacional en una organización.

3.2.3.1 Ética organizacional

En la actualidad la ética ha tomado relevancia en el manejo de las empresas hoteleras y organizaciones en general, esto según Jorge Hernández et al en su



obra *Desarrollo Organizacional*, es debido a los requerimientos y presión de los huéspedes y la sociedad, quienes son los que sancionan o recompensan a las organizaciones moral y socialmente responsables. Motivo por el cual gran parte de empresarios no solo están preocupados de obtener mejores resultados y mayor rendimiento, sino de hacerlo con ética y responsabilidad social.

La ética en las organizaciones puede ser utilizada como una herramienta más de competitividad, en el proceso de diagnóstico podemos identificar la conducta ética de la empresa y determinar si amerita o no proponer procedimientos alternativos.

En el área de recursos humanos es donde una actuación ética y responsable en los procesos de contratación, dirección y conducta de personal puede generar resultados favorables. Se recomienda utilizar una norma de medición de la ética en los procesos relacionados con el personal como es la “SAE 8000” (Social Accountability 8000), los requisitos de responsabilidad social y elementos del sistema de gestión se enumeran en el siguiente gráfico:



Requisitos de responsabilidad Social



- ☐ Trabajo infantil
- ☐ Trabajos forzados
- ☐ Salud y seguridad en el trabajo
- ☐ Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
- ☐ Discriminación
- ☐ Medidas disciplinarias
- ☐ Horario de trabajo
- ☐ Remuneración

Elementos del sistema de gestión



- ☐ Política de la empresa
- ☐ Revisión por la administración
- ☐ Representantes de la compañía
- ☐ Plantamiento y aplicación
- ☐ Control de proveedores / subcontratas y sub-proveedores
- ☐ Identificación de problemas y adopción de medidas correctoras
- ☐ Comunicación externa
- ☐ Acceso a la verificación
- ☐ Documentación

Gráfico # 41: Requisitos de la Norma SAE 8000

Fuente: Bernal, Verónica y Delgado, Blanca.

En los últimos años la administración ha adquirido una dimensión humana, esto debido a que los individuos tienen la necesidad de relacionarse entre sí y aportar en la obtención de metas en común y personales, junto con esta nueva visión de la administración tuvo un resurgimiento también la ética en los negocios que es la rama de las ciencias que se ocupa de las reglas morales y su aplicación en las organizaciones dedicadas a la elaboración y comercialización de bienes y servicios.

Para Jorge Hernández et al, se sabe que una empresa está actuando con ética cuando hay un trato digno y con respeto al personal y no son visualizados como un recurso, sino como personas y además la empresa dentro de la sociedad sea exhibida como honesta.



Tanto los códigos de ética cuyo objetivo es el de normalizar el desempeño de los profesionales involucrados en una actividad como la responsabilidad social que Jorge Hernández et al en su libro *Desarrollo Organizacional*, lo definen como: “es la respuesta que da un agente moral, sea que se trate de una persona o una institución, a los efectos e implicaciones de sus acciones” (89), son valores que forjan una gestión exitosa.

3.2.3.2 Comunicación organizacional y resolución de conflictos

La comunicación es un recurso que ha fortalecido el desarrollo y al que se ha dado una gran relevancia en todos los aspectos. Dentro de las organizaciones es uno de los puntos clave del éxito, según Jorge Hernández et al, la comunicación como un proceso sistemático “es y ha sido un medio para poner a las personas, grupos y organizaciones en ‘común’, en una misma frecuencia, sin importar nacionalidades o niveles culturales”. Cuando no se cumple esta condición se pueden dar episodios desastrosos.

Dentro de la organización es una técnica que se da en cualquier sitio donde exista un emisor y un receptor, convirtiéndose en un medio con un objetivo determinado que es el de servir de vínculo ordenado entre los roles y tareas de los integrantes de la organización, así como las finalidades y propósitos de cada departamento (180-195).

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

Es recomendable tener presente las siguientes características de la comunicación, para una aplicación correcta de la misma.

- **Es inevitable.**- Porque las personas no pueden dejar de comunicarse.
- **Se manifiesta en dos niveles.**-Los mensajes de contenido y los de relaciones.
- **Irreversible.**-Todo proceso de comunicación tiene un resultado, sea positivo o negativo.
- **Es un proceso.**- Ya que no es un acto apartado



- **No es una panacea.**-Puesto que el triunfo o fallo dependerán de la calidad de comunicación y no de la comunicación misma.
- **Es un reto para la ética.**- Existe una constante lucha entre lo que es correcto y lo que es práctico, situaciones que ponen a prueba los principios de las personas a diario.

La comunicación nos permite conocernos, manifestarnos y exponernos de maneras diferentes sin perder legitimidad, es importante comprenderla como un proceso de entrega y recibimiento de valores, formas, tareas en forma constante, que nos ayuda a crecer y superar los problemas.

En las organizaciones la comunicación ayuda a cumplir los objetivos de cada integrante, a través del entendimiento, comprensión y colaboración, uniendo los dos ambientes existentes dentro de las organizaciones como son: los individuos y la organización misma, creando una cultura organizacional con su propio conjunto de valores, misma que guía en la toma de decisiones.

Para la mejora de los procesos de comunicación dentro de la organización se precisa la creación de un plan estratégico de comunicación implantado en su cultura, mismo que permita resguardar las necesidades de comunicación de los integrantes y grupos elementos de la organización.

Dentro de las organizaciones la comunicación cumple cuatro funciones principales:

- Control: De la conducta de los miembros a través de las jerarquías y lineamientos.
- La motivación: Cuando el desempeño no es perfecto
- Expresión emocional: Representa una salida para la expresión afectiva de los sentimientos.
- Información: Facilita la toma de decisiones ya que proporciona la información a todas las personas involucradas.

Una mala comunicación genera problemas como:



- Alteración de los procedimientos productivos por falta de información de cambios.
- Rumores que causan inseguridad
- No seguir estrategias y ordenamientos escritos
- Desconocer la visión global de la empresa
- Deterioro en el compromiso de los empleados

Problemas que si no son prevenidos o atendidos con prontitud, pueden llegar a dar graves consecuencias.

Una táctica recomendada para examinar el ambiente de las organizaciones de acuerdo con la perspectiva de la comunicación es el “FODA” (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Hernández et al 195-205).

3.2.3.3 La Evaluación

La evaluación nos permite comprobar el logro de objetivos propuestos, lo que implica plantear tácticas e instrumentos para la valoración del plan de acción propuesto.

Evaluar es recolectar información acerca de la marcha o los resultados de alguna actividad para luego analizarla y emitir un juicio al respecto. En el proceso de evaluación se recogen datos que nos muestran el avance de un proyecto o programa y que resultados se han obtenido. Esa información es comparada constantemente con los objetivos propuestos, esto es, con lo que se esperaba obtener. De esta manera podremos emitir un juicio de valor al respecto. Si los resultados coinciden o superan las metas esperadas o se acercan progresivamente a ellas nuestro plan es un éxito y lo valoraremos como positivo y eficaz. Caso contrario, debemos identificar que obstáculos impiden que nos acerquemos al logro de los objetivos (Hernández et al 352)



CONCLUSIONES

- Consideramos que es importante difundir información acerca del 'DO', ya que no existe mayor conocimiento del tema en nuestro medio, sabiendo que las personas siguen siendo el pilar fundamental dentro de las empresas.
- Aplicar el 'DO', como herramienta de cambio, permite al grupo humano desarrollar todas sus capacidades, habilidades, valores y enfrentar los problemas de mejor manera.
- La competencia genera la creación de estrategias que se aplican para cambiar y mejorar un sistema existente; el 'DO' este fortalecimiento y actualización de los métodos administrativos,
- Mejorar el clima organizacional de las empresas hoteleras dará como resultado un apoyo y compromiso por parte del personal, constituyéndose en la herramienta de diferenciación, y cuyos resultados se verán reflejados en beneficios económicos y en el trato con el cliente.
- El Hotel Carvallo no cuenta con esta herramienta pero ha inculcado entre sus colaboradores el respeto, bienestar, solidaridad y el trabajo en equipo y que forman parte de las políticas de la organización.
- Uno de los aspectos que el Hotel ha sabido explotar a pesar de no plantear a profundidad el tema del *Desarrollo Organizacional* se basa en lo imperativo que significa el trato hacia el cliente interno, ya que no existe diferencia entre el rostro que refleja un colaborador frente al rostro de la empresa, el huésped receptara una sola imagen, de manera que la empresa como sus empleados deben funcionar como una sola estructura



RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta al *Desarrollo Organizacional* como un sistema a implementar, ya que la demanda de clientes aumenta y por supuesto el aumento es proporcional a las necesidades de los mismos y dentro del DO las personas siguen siendo el pilar para el éxito de una empresa.
- El deterioro en el servicio puede ser motivo o señal de una ambiente laboral disfuncional causando así automáticamente la pérdida de imagen y credibilidad de un hotel.
- Recomendamos al Hotel Carvalho, implementar el sistema de 'DO' con el propósito de distinguir e innovar la estructura interna, consiguiendo de esta manera una organización óptima, mediante la reestructuración de las funciones.
- Finalmente ponemos a disposición este manual que pretende ser una guía básica de los aspectos que conforman una estructura organizacional, hacia dónde va la empresa, quienes forman parte de la misma, cómo repercute la importancia que se toma al personal y para que se constituye la empresa, tomando en cuenta estos aspectos se fortalece su imagen agilizando el servicio, ofreciendo calidad y por último se garantiza el regreso de un huésped satisfecho.



BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Impresas

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. McGraw-Hill Interamericana. 8ed.2004.

_____. *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México. McGraw-Hill. 2009.

De Sousa, José Martínez. *Manual de estilo de la lengua española:(MELE 3)*. Trea, 2007.

Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes. Océano. Barcelona. 1990.

Estados Unidos. Modern Language Association. *MLA Handbook for Writers of Research Papers*. Estados Unidos: MLA, 2009. [Impreso].

J. Jennings, Partin. *Perspectivas del desarrollo organizacional*. Editorial Zenith Radio Corporation, 1973.

Peña, Daniel. *Fundamentos de estadística*. Madrid, Alianza Editorial. 2001.

Ponti, Franc y Xavier Ferras. *Pasión por innovar Un modelo novedoso que incentiva a la creatividad empresarial*. Bogotá, grupo editorial norma, 2008.

Stewart, Daniel. *Psicología de la comunicación: Teoría y análisis*. Paidós. Buenos Aires.2ed. 1973.

Vallejo, Raúl. *Manual de Escritura Académica Guía para estudiantes*. Quito,



Corporación Editora Nacional, 2006.

Fuentes Electrónicas

“Alianza estratégica entre la cadena de Hoteles Boutique Cialcotel y Despegar.com”. Internet. www.trafficnews.ec. Acceso: 03 Agosto 2015.

Burke, W. Warner. *El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio. Punto de Vista* (1988). Acceso: 21 Abril 2015.

Caballero, Isabel y Ana Isabel Balaguer Vegas. *NTP 647: Responsabilidad social de las empresas Modelo SAI 8000 (Social Accountability)*. 2004. Internet.
http://insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NT P/Ficheros/601a700/ntp_647.pdf. Acceso: 18 Junio 2015.

Catillo, Rita del Carmen. *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Internet. www.aliat.org.mx. Acceso: 20 mayo 2015.

“Conceptos de desarrollo organizacional”. Internet. www.aliatuniversidades.com.mx. Acceso: 20 mayo 2015.

De Faria, Fernando Achilles. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa, 1983. Acceso: 19 Enero 2015.

“Definiciones del desarrollo organizacional”. Internet. www.gestiopolis.com. Acceso: 15 mayo 2015.

“Desarrollo organizacional concepto”. Internet. www.losrecursoshumanos.com. Acceso: 13 Mayo 2015.



“D.O. En México”. INESPO. Internet. <http://www.inespo.com>. Acceso: 15 Mayo 2015.

“El modelo de seis-cajas de Marvin Weisbord”. Academia. Internet. http://www.academia.edu/9541511/El_Modelo_de_Seis-Cajas_de_Marvin_Weisbord . Acceso: 23 de Mayo 2015.

Faría, F. Desarrollo organizacional. México: Limusa, Noriega Editores, 1997. Acceso: 12 Marzo 2015.

Foster, Dennis. *Introducción a la industria de la hospitalidad*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2011. Acceso: 11 Mayo 2015.

Fleitman, Jack. Evaluación integral. McGraw-Hill, 1994.

Fuentes, Saúl. *Teoría del desarrollo organizacional*. Internet. www.slideshare.com. Acceso: 15 mayo 2015.

Garzón, Manuel Alfonso. *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario, 2005. Acceso: 01 Marzo 2015.

Gonzalo Molina, Pablo. *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. Acceso: 25 Marzo 2015.

Hernández Palomino, Jorge A., Gallarzo, Manuel, and Espinoza Medina, José de J. *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación, 2011. Acceso: 01 Agosto 2015.



Juárez Olivares, Pablo Vicente. Desarrollo organizacional aplicado a las MIPYMES.2012.Internet.Acceso: 28 Abril 2015.

Lafuente, Javier Maqueda, José Ignacio LlagunoMusons. *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Díaz de Santos, 1995.Internet. Acceso: 12 Junio 2015.

Merchant Ramírez, Loreto, ed. *Actualizaciones para el desarrollo organizacional: primer seminario*. Chile: B - EUMED, 2005. Acceso: 21 Mayo 2015.

“Modelos de desarrollo organizacional”. Internet. www.humansmart.com.mx. Acceso: 20 mayo 2015.

Morales, NormaYuridia. *Desarrollo Organizacional*.Internet.www.ur.mx. Acceso: 13 mayo 2015.

Peinado Lara, Federico. *Código de Hammurabi*. 2008. Internet. <http://dialnet.unirioja.es>. Acceso: 09 Mayo 2015.

Petit Torres, Elsa. *El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo*. Revista de Ciencias Sociales. 18(1), 2012. Venezuela: Red Universidad del Zulia, 2012. Acceso: 18 Junio 2015.

Pinto, Mario. *Desarrollo Organizacional*. Internet. www.aliat.org.mx. Acceso: 20 mayo 2015.

Portuondo, Ángel Luis. “Elementos del comportamiento organizacional contemporáneo”. Folleto Gerencial, 2005: 50-61.



Quiñones, Valentina et al. *Desarrollo organizacional*. Internet. www.grupo15rh.blogspot.com. Acceso: 15 mayo 2015.

Rivas Quinto, José Fredys. *Desarrollo organizacional*. Argentina: El Cid Editor apuntes, 2009. Acceso: 20 Enero 2015.

Sánchez, Natalia. *Turismo y Hotelería: guía didáctica/escuela de hotelería y turismo*. Loja, UTPL, 2011.

Sánchez Ambriz, Gerardo. *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Anales de Documentación. Vol. 12. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, 2009. Acceso: 18 Febrero 2015.

Serrate, Annia de los Ángeles. "La cultura organizacional en el enfoque estratégico de la empresa". Revista avanzada científica CIGET – Matanzas (Cuba), 6.2 (2003): 2-8.

Soto, Beatriz. Técnicas para el Desarrollo Organizacional. Internet. <http://www.gestion.org/social-media/redes-sociales/2611/tecnicas-para-el-desarrollo-organizacional/>. Acceso: 15 mayo 2015.

Vera, Rocío del Carmen y Carranza, María Teresa. "Comportamiento organizacional y satisfacción laboral". Panorama Administrativo (México), 4 junio 2008: 100-106.

Warner Burke, W. *El desarrollo organizacional como proceso de cambio*. Internet. www.educarchile.com. Acceso: 20 mayo 2015.



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvalho

ANEXOS



ANEXO # 1

DE LOS REQUISITOS OBLIGATORIOS, DE CATEGORIZACIÓN Y DISTINTIVOS.

ANEXO A. REQUISITOS OBLIGATORIOS PARA LAS TIPOLOGÍAS QUE NO SE ENCUENTRAN DETERMINADAS COMO CATEGORÍA ÚNICA	
Nro.	CONDICIONES MÍNIMAS
1	Mantener las instalaciones de infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de funcionamiento.
2	Limpieza e higiene son condiciones básicas para todas las categorías.
REQUISITOS GENERALES	
3	Contar con sistema de iluminación de emergencia.
4	Identificar y señalizar las zonas de evacuación, puntos de encuentro, salidas de emergencia, extintores y mangueras, según las disposiciones de la Autoridad competente.
5	Exhibir en cada habitación y piso, un mapa de ubicación y de evacuación conforme las disposiciones de la Autoridad competente.
6	Contar con una política interna en la cual se mencione el horario de atención a proveedores y que no interfiera con las horas de alto tránsito de huéspedes.
7	Contar, aplicar y procesar cuestionarios de evaluación de satisfacción del cliente en relación a los servicios brindados y a las instalaciones del establecimiento.
8	En caso de contar con sistemas de ambientación musical, estos deberán estar colocados en y hacia el interior del establecimiento.
9	Equipar con contenedores de desechos, deberán estar ubicados en las áreas de uso común y áreas donde se identifique que se generan desechos.
10	Identificar y señalizar las áreas asignadas para fumadores, en caso de existir.
11	Identificar las áreas con facilidades para personas con discapacidad.
12	Colocar letreros que promuevan el uso eficiente del agua en cuartos de baño y aseo de habitaciones, cuartos de baño y aseo en áreas de uso común de los huéspedes, y cuartos de baño y aseo en áreas del personal.
13	Colocar letreros que promuevan el uso eficiente de energía eléctrica en habitaciones, en áreas de uso común de los huéspedes, y en áreas del personal.
14	Identificar y señalizar el número de piso.
15	Identificar y señalizar las habitaciones por piso.
16	Identificar y señalizar las áreas de huéspedes y ubicación de servicios complementarios.
17	Exhibir los horarios de ingreso (check in) y salida (check out) en recepción.



18	Contar con personal uniformado (con distintivo o atuendo).
19	Exhibir la licencia de funcionamiento vigente según el formato (a color) establecido por la Autoridad Nacional de Turismo, en un lugar que sea visible para el huésped.
20	Exhibir el tarifario rack anual registrado ante la Autoridad Nacional de Turismo.
21	Exhibir en la recepción el número del servicio integrado de seguridad ECU 911.
22	Equipar al menos un área común con cámara de seguridad. El establecimiento deberá definir el área con mayor riesgo del mismo.
23	Contar con un sistema de auxilio, al menos en un área del establecimiento, conectado directamente con organismos de seguridad y respuesta inmediata. En caso de lugares donde no exista cobertura, se proveerá otro tipo de auxilio y/o apoyo inmediato.
ANEXO A. REQUISITOS OBLIGATORIOS PARA LAS TIPOLOGÍAS QUE NO SE ENCUENTRAN DETERMINADAS COMO CATEGORÍA ÚNICA	
Nro.	CONDICIONES MÍNIMAS
24	Los establecimientos de alojamiento turístico ubicados en la franja Marino Costera deberán contar con filtros de arena para aguas grises.
25	Los establecimientos de alojamiento turístico deberán contar con trampas de grasa, ubicadas en áreas de preparación de alimentos.
26	Los establecimientos de alojamiento turístico deberán contar con instalaciones eléctricas cuyo voltaje sea de 110V y 220V, debidamente señalizado.
INFRAESTRUCTURA	
27	Acceso al establecimiento y demás dependencias con facilidades para el uso de personas con discapacidad. En caso de establecimientos que no cuenten con estas facilidades, deberán contar con personal entrenado que permita dar el servicio. Los nuevos establecimientos se sujetarán a la normativa de accesibilidad universal vigente.
28	Contar con iluminación natural y/o artificial en todas las áreas del establecimiento.
29	Contar con ventilación natural y/o mecánica que permita el flujo de aire y la no acumulación de olores, con especial énfasis en cuartos de baño y aseo, bodegas, y áreas de preparación de alimentos (siempre que el establecimiento brinde el servicio de alimentación).
30	Contar con fuentes de suministro de agua permanente, con capacidad de abastecimiento para todas las áreas del establecimiento.
31	Contar con materiales de construcción y/o revestimiento para evitar la acumulación de microorganismos en cuartos de baño y aseo, bodegas, áreas con uso de vapor/agua y áreas de preparación de alimentos (si tuviera estas últimas).
32	Contar con elementos antideslizantes en pisos de cuartos de baño y aseo, accesos, escaleras, áreas de vapor/agua y áreas de preparación de alimentos (si tuvieran estas últimas).



33	Destinar áreas para uso común y/o múltiple para huéspedes.	
34	En caso de contar con áreas para fumadores se deberá cumplir los requisitos establecidos en la normativa nacional vigente, referente a la regulación y control del tabaco.	
35	Contar con un área o espacio específico para la separación y almacenamiento de desechos sólidos.	
36	Contar con un área de almacenamiento de lencería en el establecimiento (ropa de cama, toallas, entre otros).	
37	Contar con bodegas y/o compartimientos específicos para almacenamiento de utilería, productos de limpieza y de servicio a dependencias del establecimiento, entre otros.	
38	Contar con bodegas, utilerías y/o compartimientos específicos para almacenamiento de herramientas e implementos para mantenimiento, separadas y sin contacto directo con materiales inflamables o alimentos.	
	SERVICIOS	
39	Proveer de agua las veinticuatro horas.	
40	Servicio de custodia de equipaje.	
41	Servicio de internet en áreas de uso común. No aplica en localidades donde no existe el servicio.	
42	Botiquín con contenido básico según lo establecido en este Reglamento.	
43	Servicio de recepción, conserjería o guardianía las 24 horas.	
44	Proveer el servicio diario de limpieza.	
45	Contar con un plan de seguridad que incluya mecanismos de contingencia y atención de emergencias, según lo establecido por la Autoridad competente.	
	ÁREAS DE CLIENTES	
	CUARTOS DE BAÑO Y ASEO EN ÁREAS COMUNES	
46	Identificar y señalizar por género los cuartos de baño y aseo en áreas comunes.	
47	La dimensión de los cuartos de baño y aseo estará determinada por la capacidad del servicio a prestar.	
	CONDICIONES MÍNIMAS	
48	Equipamiento e insumos	Inodoro con asiento y tapa;
49		Lavamanos;
50		Espejo sobre el lavamanos;
51		Tomacorriente;
52		Basurero con funda y tapa;
53		Dispensador de jabón de pared o desechable;
54		Jabón líquido;
55		Secador automático de manos o dispensador de toallas con toallas desechables;
56		Porta papel o dispensador de papel higiénico dentro o cerca al área de cuarto de baño y aseo;



57		Papel higiénico;
58		Dispensador de desinfectante de manos dentro o fuera del servicio higiénico;
59		Gel desinfectante de manos;
60		Iluminación eléctrica central o similar, controlada junto a la puerta de acceso;
61		Cartilla de control de limpieza.
62	Los establecimientos de alojamiento deberán contar con un mínimo de 5 habitaciones.	
63	Iluminación eléctrica central o similar, controlada junto a la puerta de acceso.	
64	Las dimensiones de cama(s) se aplicaran según lo establecido en el presente Reglamento. En caso de sofá cama se aplicará la medida mínima para cama de una plaza.	
65	Equipamiento	Colchón;
66		Protector de colchón;
67		Sábanas;
68		Cobija(s);
69		Cubrecama, edredón o plumón duvet;
70		Almohada(s) por plaza;
71		Protector de almohada;
72		Al menos un velador o mesa de noche;
73		Basurero con tapa.
74	Cobija extra a petición del huésped.	
75	Al menos dos tomacorrientes para uso de huéspedes.	
76	Teléfono en todas las habitaciones o sistema de comunicación interna entre áreas de uso de huéspedes y áreas de servicio, cuando no se disponga de servicio telefónico.	
77	Informativo del establecimiento, que incluya políticas, datos sobre los servicios generales y adicionales, horarios de prestación de servicios, horarios de ingreso (check in) y salida (check out), teléfonos de apoyo y emergencias (ECU 911) en la habitación.	
78	Contar con agua para consumo en la habitación.	
	CUARTO DE BAÑO Y ASEO PRIVADO Y/O COMPARTIDO (PARA LOS CASOS QUE APLIQUE)	
79	Equipamiento	Iluminación eléctrica central o similar, controlada junto a la puerta de acceso;
80		Tina y/o ducha con división de espacios entre esta y el área restante del baño;
81		Lavamanos;
82		Espejo sobre el lavamanos;
83		Barra de seguridad en tina y/o ducha y/o elemento antideslizante para el piso;
84		Tomacorriente (excepción para establecimientos según sus políticas);
85		Inodoro con asiento y tapa;



86		Basurero con tapa;
87		Toallero y/o gancho;
88		Jabón en lavamanos;
89		Secador automático de manos o dispensador de toallas con toallas desechables;
90		Porta papel o dispensador de papel higiénico dentro o cerca al área de cuarto de baño y aseo;
91		Papel higiénico.

NOTA: En el caso de considerar porcentajes, cuando éste resulte un número decimal, solo se considerara la parte entera del número. De igual manera, si se obtiene el número cero, se deberá contar con al menos uno del requisito solicitado.

ANEXO # 2

REQUISITOS DISTINTIVOS (OPCIONAL PARA LAS CATEGORÍAS DE TRES A CINCO ESTRELLAS)

ANEXO B. REQUISITOS DISTINTIVOS		
No.	REQUISITOS DISTINTIVOS PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO CATEGORIZADOS COMO 5,4 Y 3 ESTRELLAS	PUNTAJE
SERVICIO		
1	Proveer del servicio o renta de equipos deportivos.	2
2	Contar con al menos dos facilidades para mascotas (áreas de descanso, áreas de paseo, entre otras).	3
3	Contar con torres de observación o miradores.	4
4	Contar con senderos o caminos para recorridos exteriores de personas con discapacidad, conforme lo establecido por la Autoridad competente.	5
5	Personal multilingüe.	5
6	Señalética en todo el establecimiento en idiomas: inglés y español.	3
CALIDAD		
7	Contar con sistemas de cortesías y atenciones a huéspedes destacados y/o frecuentes.	3
8	Demostrar la ejecución de auditorías internas de calidad al menos una vez al año.	5
9	Al menos el 15% de los productos para alimentación son orgánicos.	5
10	Contar con un manual de procedimientos.	5
11	Contar con ropa de cama hipo alergénica.	4



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		
12	Ofrecer al huésped actividades que involucren a la comunidad local.	4
13	Al menos el 15% de sus proveedores son microempresas o grupos comunitarios de su entorno local más cercano.	5
14	Contar y aplicar con una política de responsabilidad social corporativa.	4
AMBIENTAL		
15	Fomentar el uso de técnicas constructivas, materiales locales y diseños propios de la arquitectura vernácula de la zona que armonice con el entorno.	5
16	Contar con cocinas de inducción.	5
17	Contar con programas de manejo de desechos (elaboración de abono, reciclaje de plásticos, entre otros).	5
18	Contar con fuentes de energía alternativa (hidráulica, solar, eólica, entre otras).	5
19	Uso de productos biodegradables.	5
20	Demostrar la ejecución de auditorías internas de medio ambiente al menos una vez al año.	5
21	Contar y aplicar con una política de sostenibilidad	4
22	Contar con un manual para la implementación de buenas prácticas ambientales.	4

Nota: En el caso de considerar porcentajes, cuando éste resulte un número decimal, solo se considerará la parte entera del número. De igual manera, si se obtiene el número cero, se deberá contar al menos uno del requisito solicitado.

ANEXO # 3

MODELO DE ENCUESTA

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como objetivo alcanzar un manejo eficiente para el Hotel Carvallo de la ciudad de Cuenca, a través de un correcto procediendo que beneficiará a cada uno de los departamento que opera la organización y a su vez trabajar como uno solo logrando así su óptimo desempeño

Instrucciones

- No ponga su nombre en ninguna parte del cuestionario



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvalho

- Por favor responda todas las treinta y cinco (35) preguntas
- **Sea abierto y franco**
- Para cada una de las (30) frases, ponga un circulo alrededor de únicamente (1) número para indicar lo que usted crea

Rango	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Levemente de acuerdo	Neutral	Levemente en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6	7

Preguntas.-

1. Las metas de esta organización están claramente enunciadas

1 2 3 4 5 6 7

2. La división del trabajo de esta organización es flexible

1 2 3 4 5 6 7

3. Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos

1 2 3 4 5 6 7

4. La relación con mi supervisor es armoniosa

1 2 3 4 5 6 7



5. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona

1 2 3 4 5 6 7

6. Mi supervisor inmediato tiene ideas que no son útiles para mi grupo de trabajo

1 2 3 4 5 6 7

7. Esta organización no pone resistencia al cambio

1 2 3 4 5 6 7

8. Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas en mi unidad de trabajo

1 2 3 4 5 6 7

9. La división de trabajo de esta organización es propicia a que se alcancen sus metas

1 2 3 4 5 6 7

10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan en su progreso

1 2 3 4 5 6 7



11. Siempre puedo hablar con alguien del trabajo, si tengo un problema relacionado con el trabajo

1 2 3 4 5 6 7

12. La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los empleados

1 2 3 4 5 6 7

13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo

1 2 3 4 5 6 7

14. Esta organización no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos

1 2 3 4 5 6 7

15. Comprendo el propósito de esta organización

1 2 3 4 5 6 7

16. La manera en la que se dividen las tareas de trabajo es lógica

1 2 3 4 5 6 7

17. Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la organización cumpla con sus propósitos

1 2 3 4 5 6 7



18. Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales

1 2 3 4 5 6 7

19. Existe la oportunidad de ascender en esta organización

1 2 3 4 5 6 7

20. Esta organización tiene mecanismo adecuados para aglutinarse

1 2 3 4 5 6 7

21. Esta organización favorece al cambio

1 2 3 4 5 6 7

22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados

1 2 3 4 5 6 7

23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada

1 2 3 4 5 6 7

24. Para mí es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo

1 2 3 4 5 6 7



25. He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7

26. El sueldo que recibo es conmensurado con la labor que desempeño

1 2 3 4 5 6 7

27. Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo

1 2 3 4 5 6 7

28. Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7

29. Deseo menos aportes para decidir las metas de mi unidad de trabajo

1 2 3 4 5 6 7

30. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo

1 2 3 4 5 6 7

Gracias por su colaboración

Buen día



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvallo

Para interpretar la información de este cuestionario el autor se basa en un promedio no mayor a 4, después de haber colocado las cifras correspondientes a cada pregunta, ya que este número hace referencia a un punto neutro para la organización.

Esta información no se adjuntará a las encuestas es para la interpretación de la información.

Propósitos

1 _____

8 _____

15 _____

22 _____

29 _____

Total

Promedio

Estructura

2 _____

9 _____

16 _____

23 _____

30 _____

Total

Promedio

Recompensas

5 _____

12 _____

19 _____

26 _____

33 _____

Total

Promedio

Mecanismo útiles

6 _____

13 _____

20 _____

27 _____

34 _____

Total

Promedio



Diseño de un modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: caso práctico Hotel Carvalho

Liderazgo

3 _____

10 _____

17 _____

24 _____

31 _____

Total

Promedio

Actitud hacia el cambio

7 _____

14 _____

21 _____

28 _____

35 _____

Total

Promedio

Relaciones

4 _____

11 _____

18 _____

25 _____

32 _____

Total

Promedio